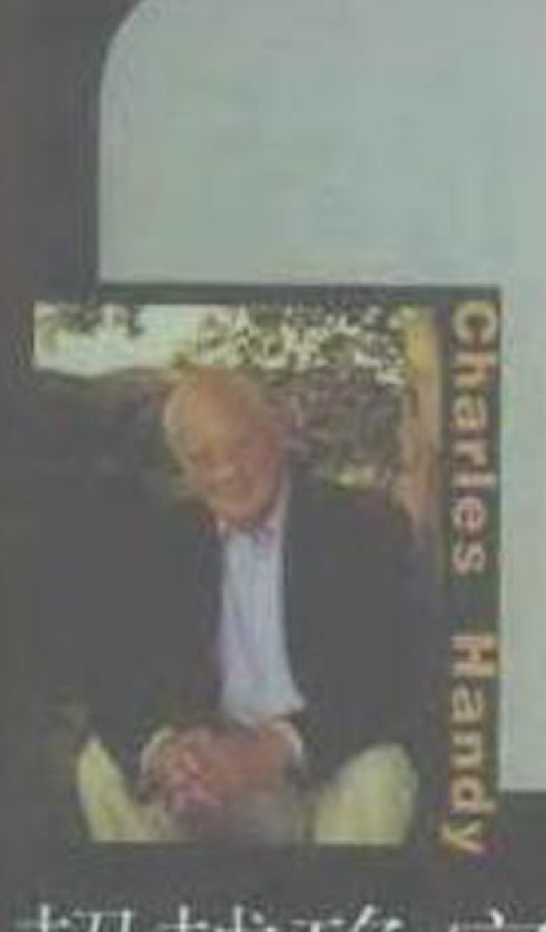


超越确定性

组织变革的观念

Beyond Certainty

【英】查尔斯·汉迪 著

华夏出版社

BEYOND CERTAINTY

The Changing Worlds of Organisations

超越确定性

——组织变革的观念

［英］查尔斯·汉迪 著

徐 华 黄 云 译

华 夏 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

超越确定性/(英)汉迪(Handy,C.)著;徐华,黄云译.
-北京:华夏出版社,2000.1
(哈佛商学经典·名著系列)
ISBN 7-5080-2085-5

Ⅰ.超… Ⅱ.①汉… ②徐… ③黄… Ⅲ.企业管理-激励 Ⅳ.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第74604号

版权登记号 01-1999-0903

华夏出版社出版发行
(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)
新华书店经销
北京房山区先锋印刷厂印刷
787×1092 1/32开本 7.37印张 126千字
2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷
定价:16.00元

目　录

引言 …………………………………………………………… 1
1　超越确定性:人生苦旅 ………………………………… 14
2　即将来临的工作文化 …………………………………… 25
3　平衡公司权力:联邦制的新篇章 ……………………… 35
4　企业存在的意义是什么 ………………………………… 61
5　为谋生而工作的观念扼杀了进取心吗 ………………… 92
6　为什么退休之后的生活还有意义 ……………………… 99
7　好好培养你的孩子 …………………………………… 104
8　什么东西在商学院学不到 …………………………… 109
9　企业是可以被占有的财产吗 ………………………… 114
10　我们现在都是联邦主义者吗 ………………………… 119

11 我们的办公室里有窃听器吗 …………………… 124
12 探寻一个理想的世界 ………………………… 128
13 一个沦落的城市的启示 ……………………… 133
14 我们应该付高税吗 …………………………… 137
15 生活中伟大的八人划 ………………………… 141
16 我们还来得及提高标准吗 …………………… 145
17 当会计无法核算的时候 ……………………… 149
18 小的是美好的 ………………………………… 153
19 日本企业迎合妇女就业要求 ………………… 157
20 办公室就是聚会点 …………………………… 161
21 怎样在“实践”中学习 ……………………… 165
22 现代不列颠就是古代希腊 …………………… 169
23 开办思想研修学院 …………………………… 173
24 第二职业生涯的挑战 ………………………… 177
25 机动、灵活、紧凑的时间表 ………………… 181
26 千万不要失去我们的尊严 …………………… 187
27 美梦能否成真 ………………………………… 191
28 同事变成合伙人 ……………………………… 195
29 把你的企业办成修道院 ……………………… 199
30 怎样才能成为一个管理者 …………………… 203
31 就业规律完全变了 …………………………… 207
32 积极权力的新时代 …………………………… 211

33　加拉帕格斯持枪法 …………………………………… 215
34　快节奏地活着、富有地死去 ……………………… 219
35　你怎样管理不在你眼前的员工 ………………… 223
译者后记 ………………………………………………… 227

引　言

地平线上的乌云

亚当·斯密，这位市场经济和资本主义的伟大传道士，可能是被引用率最高而阅读率最低的作家。例如，谁都知道他写的这段话：

> 有利可图的投机会引起公共福利的增加，因为增长将刺激需求，并向四面播撒舒适和进步。因此没有爱国者或别的什么人会反对它。（但是）反过来，这种增长的性质，在比如老的耕作文明看来，意味着它会立即间接地无限地自生出对没用的物质的需求来。

亚当·斯密先生，您应该活到现在，沿着我们城里的商业街或者旅游街走一走，您将会看到橱窗里堆得高高的那些玩艺儿，以及这个用过即扔社会的垃圾。这个社会的增长建立在说服尽可能多的人去购买他们想要但没什么用的东西，而没有这种被诱惑起来的需求，就不会有

增长来播撒人们真正需要的亚当·斯密的“舒适和进步”。我们需要我们的低级无聊的垃圾产品经济来为我们的人民创造可算是工作的就业机会。

“可算是工作”，的确，这些工作就是这样。这个世界最好的管理者也无法从堆货架、装纸盒或者卖T恤衫、杯子、塑料玩具甚至塑料食品中创造出有意义的工作来。这是辛苦和枯燥的工作，但从道义上讲这不是正当的工作。这种辛苦地干活只是为了挣钱用来达到我们向自己许诺的富裕生活。

这真是一个奇妙的讽刺，是我们现代社会的烂疮之一。为了保证人们在现代社会所需要的，必须把我们更多的钱和人们更多的时间花在不必要的事情上、在“没用的物事”、无聊的东西上。更坏的是——为生产这些东西，我们耗费了资源、污染了环境、破坏了乡村、弄脏了一个个小城镇和大城市。这并不是所许诺的，用它的自由选择的市场机制创造的灿烂的新世界。

我们曾经以为我们可以拥有一切。用钱选择我们想要的任何东西，由技术负责供给。如果我们不想要孩子，那么技术可以让我们享受男女之乐而又不用承担任何后果。而且如果后来我们又改主意了，技术还可以使你恢复正常。死可以被延期，虽然不能无限推延，但至少可以推延十多年。社会可以保证老人不会成为他们的孩子的

生活负担,有国家负责他们的健康。实际上,国家可以包揽一切我们自己不想做的事情。比如,德国的基本法列出了 17 条基本人权,但除了纳税外,没有列出一条人的基本义务。简言之,无限的经济增长将提供足够的钱财来满足我们想要的一切,而技术将处理掉我们不想承担的一切后果。

这从来都是痴心妄想。任何理性的选择都会有不期而至的后果。中国人令我们不可理解地要求一个家庭只生一个孩子,结果产生了一代"小皇帝",是男孩则被宠坏,是女孩则常常被堕胎。美国人的自由是在广袤的国土上随便选择住在哪儿、和谁住在一起,结果形成了富人区、老人区和下等人区。作为一种理想的生活方式的公社蜕变为一种自私的排外团体,像中世纪欧洲城邦国家一样的东西——对城里人是无限荣光的,对城外人则是粗暴的。这也是为什么城里人要用高墙把自己围起来的原因。

当在第一世界的我们不得不面对我们挥霍的成本而猛醒时,我们要求第三世界发展中国家不要像我们一样以免毁坏我们的天空。他们则想要在做出牺牲——我们要求的——以前有一些自己的享受,这并不是不合情理的。我们陷进了自己设计的陷阱,不愿意承认自由选择权不能随意分配。当佛罗伦萨、塞维利亚在乱哄哄的旅

游人潮中被踏碎时，我有时想，它们是多么好的东西啊，要是只有极少数幸运者(当然包括我自己)才有钱有资格去那里旅游就好了。所有人的自由很容易造成大多数人的灾难。

企业也难免受虚幻的许诺的诱惑。为所有人提供好工作、高薪水，就是这样一种许诺。结果，越来越多的人，尤其是妇女，也想要这种工作。但组织也需要效率，而这又意味着他们必须有同样的效率，或者，如果可能的话，最好是效率更高，人更少。在最近的二十五年里，欧洲的经济增长了 70%，但仅创造了 10%的新就业机会，相对于需求来说是根本不够的。好像是，我们的经济增长得越快，我们的企业需要的人就越少。

那些同样的企业宣布，员工现在是我们的财富，承诺要关照、养育这个工作群体的人们；这是日本传统的欧洲翻版。但这些财产原来既是要养育的，也是要被挤出奶的东西。那些非常幸运在企业里有一份正式工作的人们发现自己的工作更辛苦、工作时间更长了，要把100,000个工时塞进 30 年而不是 50 年工作年龄段中。结果是每周 67 个工时，没有多少时间留给家庭生活，或者别的事情上。企业被正当地看成是创造财富的工具，不管这财富是钱、健康、教育还是这样那样的服务。但我们现在更清楚地看到的是，组织中的人变成了组织的工具，服从于

组织的目标,根据需要使用和/或者抛弃。这并不是故意的。

那个高明的设计——有限责任——将会毁在公司"所有人"手里,他们从来没有接近过公司,更不用说接触公司里的员工,为他们设计产品制定发展战略了。公司被当成一块块被投机家买卖的财产,一切都用钱来度量,所有卷入其中的人的工作时间都被压缩。这并不是故意的。

其他的很多事情都不是故意的。妇女被挤出新的有效率的组织,这不是故意的。另外,它很需要更年富力强的员工,但是每周67小时的工作意味着人们常常不得不在工作和孩子之间作出选择。我们当然希望很多妇女将来会选择孩子,或者寻找一种能够二者兼顾的办法,因为在大多数富裕的国家里,出生率现在已不足每位妇女一个半孩子。孩子太多是中国的问题,但太少也不妙——一个老龄化的社会,而支撑它的人口却很少。这次,技术在五十年内没法改变这一状况。我们遇到的境况将比我们父母的情况还要坏,今天的很多美国人已经吃惊地发现他们已经处在这种境况之中了。

还是有令人欣慰的消息

现在很清楚,经济高增长是不可能的了,即使有可

能，也是没有保障的。在过去 20 年里，英国经济增长了 40%，德国 50%，日本 60%。但这并不意味着德国人和日本人更开心，实际上，调查显示的情况正相反，日本人羡慕几乎所有国家的生活方式。或许我们不久将会停止追求经济永恒增长的妄想，回到亚当·斯密提到的农耕时代的理想中。

如果我们这样做了，那也更多的是迫于环境的压力而不是主动的选择，但就像理想创造现实一样，现实也创造理想，而即将来临的现实将是我们要面对新的选择。在过去，我们大多数人似乎满足于把我们的劳动时间出卖给组织，在合理的范围内，按照它们吩咐的去作。我们的选择主要涉及怎样花它们给我们的钱和消磨它们给我们剩下的时间。钱主宰了我们的理想和那些或许能用钱币买到的东西，这并不是不合情理的。钱越多，选择的自由越大。因此不可避免地，对于绝大多数人来说，世界是一个实利主义的世界。

这也是个结构化的世界。大多数人都是从这个或那个组织中得到他们的生计和组织身份的。那些组织有权力、有权威、有机构，人们听从它们的召唤。我们可能并不总是喜欢它们所说的和所要求我们去做的，但它们是权威。这种格局就要改变了。

我们的世界将会发生像那次技术革命一样意义重大

的变革。600年前印刷术的发明与推广这一技术事件，在很大意义上启动了欧洲向新世纪迈进。当时，人们第一次能够用自己的语言、在自己的家里、自己的私人时间里读《圣经》，他们不必再到教堂去听被授权的教堂牧师用拉丁文讲解上帝的训示。他们现在现在能够自己判断是非善恶。结果是，教堂以及它的大多数机构的权威崩溃了。个人自由产生了创造力，结出了文艺复兴的硕果；但这种自由也产生了教派分立和社会无序、冲突和压迫。到处的人们都在寻求舒张自己的肌肉，把握自己的命运。自然，另一些人就渴望秩序与纪律的时代来临，他们可以重得其所失。

与计算机联在一起的电视和电话，我们所梦寐以求的有线和无线的世界，是印刷术的现代对等物。当摩托罗拉实现它的使每个人一出生就有个人的号码的个人电话的梦想时，这意味着电话将真的只属于一个人而不是一个地方了，意味着办公室像教堂一样变成了多余的东西了。电视已经使我们每个人能够对世界事务作出自己的判断，侵蚀了总统、部长、女王和公司总裁的神秘性。光盘和因特网使世界上的信息对所有人开放，剥夺了各地的教师对学生的知识优势，他们的权威性也就瓦解了。

正像文艺复兴时期一样，这是一个令人激动的时代，对那些能看到和把握到它的人来说是一个伟大的际遇，

但对很多人来说也是一个巨大的威胁和恐怖。把社会和组织统一起来更困难了,领导人更温和的话语、共同的世界观和共同的目标将取代生硬的控制和权威话语,因为这些生硬的话语将不再能抓住人们。企业将被迫变为共同体而不再是一种财产,只有社员没有雇员,因为没人再愿意为别人所有。社会将分解为更小的单位,但也会为了某种目标而重组为甚至比现在的还大的组织。联邦主义,一个古老的学说,将再次时髦起来,尽管它里面存在诸多矛盾。

令人感兴趣的是,新的网络化的时代的很多产品对环境的破坏性都降到最小。光盘不消耗木材。健康、教育、个人服务和休闲活动这些新的经济增长点,需要的原材料极少,涉及的主要是人的生理和心理上的富裕而不是“物质”上的富裕。这些新的经济增长点是由更小更人性化的企业而不是由过去的那种制造业巨人来提供。无论如何,“物质”将越来越由“物质”而不是由人化的机器来创造。随着社会的发展,更多的人将最大限度地拥有物质,将处在减肥生活中。他们可能会对亚当·斯密的“农耕文明”而不是“没用的物质”更感兴趣,而且如果农耕生活可以进行市场开发的话,我们的经济也会增长。

我们可能会发现,当我们越来越能够选择如何使用我们的时间的时候,时间的价值就不在于我们是否能够

尽可能高价、尽可能多地出售它了。另有一种利用时间的思路，尽管那可能只不过是坐着和朋友闲聊。很多人将会把时间用来增长技艺和扩展才能。因为现在智识是通往财富和权力之路。时间和才能将变成最紧俏的商品。它们将变成每个人的个人财产而不是企业财产，将急剧地转变权力格局。教育将再次被珍视为宝贵的东西，不论什么年龄、何种教育。

当然，存在的危险是，这种"农耕生活"只有对有特权的发达国家中的有特权的少数人来说才会变成现实。我们将不得不陷人这个真理：你不能用让使富人更富并产生溢出效应的办法来使穷人富起来。因为这种机制不会生效，生效的是相反的机制——你可以用使穷人富起来的办法使富人更富，因为那时他们（指穷人——译者注）就有更多的钱化。然而，要启动这个循环，你首先必须在穷人身上投资，扩展他们的能力，提高他们的技艺并为他们的创业提供保险。这一工作既针对世界也针对个人社会，甚至针对企业。但它一开始要求富者要作出暂时的牺牲。为了我们信仰的目标和理想所做出的牺牲只能是自愿的，而且只有我们对带领我们的领导人有充分信任以后才愿做出牺牲。因此，在这个新时代，领导者的作用更重要了。哲学，或者对事物的意义的探索成了经济的驱动力。我们每个人都应该更多地为我们自己的命运负

责,而不是由组织来经管我们的生存。而这又将迫使我们弄清在我们的生命中何者为先,因此,环境将使我们变成哲学家。

本书的逻辑

这本书里的短文反映了我对我们正在走入的世界的关注。一篇短文的确代表着一个愿望或一个试验、一种对答案的探索。我的论文和演讲的确是那种——对真理的探索。因此,它们又是我其他作品的原材料。有时,这些原材料比成品更有可读性,思想更发散更鲜活。对于忙碌的人们来说,它们是一小块一小块的,更容易消化。

本书包括了本人最近五年的短文。其中包含了——《非理性的时代》和《空雨衣》两本书的思想雏形,但还有更多的东西,这取决于时间的演进和听众所取的特殊角度。把我认为是比较好的短文放在一本书里是为了使它们再次受到注意,并使它们能够被第一批听众以外的更多的人分享。总之,像所有这类文集一样,这是一本需要用心研读而不是一扫而过的书。

所有这些短文的共同线索是不确定性。2500年前,赫拉克利特提示他的听众:没有人能够两次踏进同一条河流——它永远处在变动之中,生命也是一样。我们从来没有认真对待他的话。在这些小品文的第一篇——

"超越确定性:人生苦旅"——中,我叙述了我是怎样认识到在人事间不再有确定性的东西,对目标和意义的追寻是如何提升到我们的议事日程上来的,如果我们不想徒然地等着某个富有魅力的领袖来告诉我们应该向哪儿走、如何走而坐以待毙的话。

下面的三篇文章涉及的是,在我关于工商业界应该怎样得到最好的发展的思想中的主要观点。第一篇,《即将来临的工作文化》,旨在把"皮包公司"的工作理念介绍给美国公众。它是为《lear's》,面向新一代职业女性的杂志而写的。它表达了我的一种感受,工作将变得更加零碎,独立性将成为工作的主要形态特征,以及最重要的,这意味着妇女的新的机会。

第二篇,《平衡公司权力:新的联邦宪章》,是为《哈佛商业评论》写的,探讨当公司努力向员工下放权力,统一大与小、全球化与地方化、特殊主义与普遍主义的矛盾时,企业将会发生什么事情。文章的主旨是提示我们,有时可以从我们的过去发现未来的线索。联邦主义思想已经存在了大约二千年了,但是我们在政治和商业上,似乎忘记了它的真正的基本原则是什么,忘记了美国早期联邦宪章的作者们富有阐发的思想。这篇论文获得了当年《评论》的麦金森最佳论文奖(Mckinsey Award)。

这三篇核心文章中的第三篇,"什么是企业存在的意

义?",是在伦敦的英国皇家艺术促进会为纪念米歇尔·山克斯(Shanks)——英国80年代早期的时代引领者——的集会上发表的演讲。这次演讲中,我向把企业看成是一种财产的传统理念提出了挑战,我们在向一个互相依赖的社会迈进,这个社会中股东并不像创业者那样像个所有者,那么这种关于企业的概念是否还可行。而谁又是真正可以把我们企业的前途寄托于其身的人呢?这个演讲后来激发协会组织了一次重要的调研,探讨未来的企业及其社会角色和职责。

现在再回头看看这些文章,我并没有什么遗憾的,除了少量过时的数据之外,没有什么需要修改的。事态仍然如我所料的那样发展着,不尽人意的地方仍然非常多,而我们所做出的努力仍然很小。我对我们的前途保持乐观,但对我们把握机遇的决心持悲观态度。

然后是发表在《企业家》杂志——英国企业家协会会刊——上的31篇小短文。在过去五年中,每两个月一次,编辑部主任斯图亚特·洛克先生和他的同事们允许并鼓励我随便就任何我希望引起他们的读者——高层经理和英国商界领袖们——注意的主题写一些东西。对这些小文章,我没作删节,并且保持着原有的时间排序,因为它们是我当时所突发的感悟的纪录。

说到这里时,我已经吃惊地意识到,我的31个感悟

现在仍然是有效的，令人惊奇的是情况并没有多大变化。正如我所看到的，我们并没有做出多大努力去改变我们的命运，不论是在国家、企业层面上还是个人层面上。这些小品文似乎都看不出成文的具体年代，只有一两篇除外，它们是我当时受了某种特殊事件的激发所成。这是令人沮丧的，看来即使我们无所事事，生活本身也会时时做出启示。

像欧洲其他国家一样，英国是它的历史的奴隶。它的历史很长，且不乏闪光点。因为历史很长，所以我感觉到我们的未来也需要一个长时间的等待。我们也许有点古怪。所有这些短文都建立在一个共同的假设上，我们不必等待我们的未来，我们可以着手构建它，但我们没有很多时间，如果我们因为我们的过去而错过了我们的未来，那将是悲哀的。

1 超超确定性：人生苦旅

世界在最近十年变得真快。十年前我们认为我们知道自己的处境、目标和我们所能努力达到的程度。从全球视角来看，西方世界的目标就是要对抗来自社会主义的军事和经济的威胁。在国内，我们正生活在里根－撒切尔时代的全盛期，物质越丰腴即意味着社会福利越高，只要我们能够接受其价格和质量，任何商品的供给都几乎是无穷无尽的。从个人方面来说，贪欲是好东西，即便我们更多的时候是在认真地谈论个人财富创造和成就。我们知道如何管理我们的企业，或者认为我们能够做到。教授人们管理诀窍的管理学丛书第一次荣登最畅销书之列。这是一个确定的时代。

这个时代就其本身来说是令人陶醉的，确定性有它的魅力。看到乔治·奥维尔(George Orwell)以另一种确定性预言1984年人类大灾难的破产毕竟是一件令人愉快

的事情，在其以此命名的书中说，“老大哥”将统治整个世界。这实际上是另一种形式的对确定性的信仰。作为一个喜欢用怀疑的眼光看待一切的爱尔兰人，我先是对这种虚荣的自信持谨慎态度，但是接着传来同事们在市场上一夜发家和他们的股票房价一路上扬的消息，英国在福克兰岛的胜利重振了帝国昔日的尊严。人们觉得随着正义的人民的胜利，这个世界正在被带回到其应有的秩序里。这时，我的怀疑主义精神瓦解了。我甚至还写了一本叫做《可以把握的组织》(*Understanding Organaization*)的书，认为这些东西可以被理解，而且它们的行为是可以预知的。

一段时期里，这种乐观局面似乎可以永远持续下去。在1987年夏天的黄金岁月里，我完全陶醉于股市泡沫和房地产繁荣中，一个开发商问我愿意为我在伦敦郊区的房产开个什么价？这处房产是我在十年前以一万英镑买下来的，非常称心。但在1987年，不管什么东西，甚至一个人最心爱的家，也可以有个价。于是我告诉他：“100万镑。”他说：“我愿意接受。”惊喜得发疯的我跑进厨房里，向我懵懵懂懂的家人宣布说，我马上要变成百万富翁了。我们分别指示各自的律师着手签订合同，然后我就带着我的妻子跑到意大利去庆祝我们最愉快的25周年结婚志庆。在那里，我给她买了一幢德斯金式别墅，为什么不

呢？在那样的年代，一个目空一切的百万富翁给他的妻子买这个是毫不奇怪的。

当然，我本来应该明白，世事发展是物极必反的，没有什么事情能永远持续下去，它最终总是要走向其反面。但是只有智者才知道何时是转折点，而我辈却总是发现现实的进展总是在拒绝这个否定律，我们以为我们真的能在一切领域里都成功，并把繁荣和和平带给全世界。

我们于10月份的第一个星期四从意大利回到了伦敦。那天晚上BBC的电视节目里，天气预报报道说，一股小型飓风正在从法国海岸扫过比斯开湾。那个时候，甚至预报员也是那么自信，他说："相信我，本地不会有飓风。"结果那天晚上南英格兰遭受了200年来最严重的一次风暴。由于英国人很少经历风暴，结果那次损失十分巨大。到了星期一，整个伦敦都被击昏了——真是一场噩梦。全世界股市立时土崩瓦解，黑色星期一降临了。

我那几百万英镑的合同几日内便告吹了。开发商再也没有钱去给我圆这个梦了，而我的手里却还留下一个既没有用处又支付不起的意大利别墅。确定性的幻境就这样耍了我。但这还是我个人的琐事，更要命的是整个世界的确定性受到了打击。现在，不确定、迷茫和怀疑主义再次盛行起来。甚至我们传统的敌人也以不常有的方式鼓噪起来。有一次戈尔巴乔夫对里根说："我们已经学

握了秘密武器，我们应该停止敌对。”我的确听说，一向对每一起冷战突发事件都能应付自如的五角大楼，这次也拿不出一个有胜算的应对方案了。

同时，伯尔斯基那些人的贪婪把他们送进了监狱——这是他们的计划中从来没有计划到的。那些一向被视为典范的企业也一个接一个地要么栽了下去，要么惨淡经营。房主们发现押款金额以外的房价变成了负数，下降的房价已跌破了他们被抵押的房产的实际价值，而伦敦市场上的二手宝时捷(Porsches)的价格则更急剧下降，很多市场神童发现他们那令人神往的职业生涯突然走到了尽头。

在过去十年的中间几年里，一切都乱了套。只有东方世界像多米诺骨牌一样的倒塌和海湾战争带来了短暂的欢乐，但这只不过是出征的祝捷舞而已，随之而来的问题多于解决的问题，而且这些问题给胜利者带来了不尽烦恼。我们热切地把资本主义思想介绍给旧的共产主义世界，确信这些在我们的世界里一直很灵验的教条在他们那里照样有效，但结果确定性却没有出现。同样地，在海湾战争中军事上的确定性也没有在后来发生在旧的南斯拉夫的冲突中重演。

于是我又写了一本书，《非理性的时代》(*The Age of Unreason*)，其中心意思是讲，现在的变化是无常的，而不

再是确定的过去向未来的伸展，我认为，当变化是无常的时候，昨天的经验不但很少能够在明天的问题上奏效，甚至反而可能坏事。在某种意义上讲，这个世界必须在一切方面不断创新，只有经历，没有规律。正如另一位爱尔兰人肖伯纳(George Bernard Shaw)所说：未来属于无理性的人，他们决不保守，对他们来说，只有不确定性是确定的，他们有能力和信心去思考完全不同的事情。我相信一切都会充满差异——企业、职业、学派、社会——它们之间会有很多不同之处，而我们所能真正学到的就是未来的新的生活方式。

我上学时学到的东西，到现在还记得的只有一条观念：生活中的一切重大问题都已经解决了，问题只是在于我们还没有学到这些答案，这些答案在老师的脑子里或在她的教科书里，但肯定不在我们的脑子里。在那个确定性的年代里，教育的目标就是用这样或那样的方法把答案从老师的脑子里传到我的脑子里，这是一个很成问题的观念。后来，每当我遇到一个新问题时，我就去请教专家，我从来没有想过在这样一个确定性的世界里，还会有一些问题是全新的，或考是旧问题但需要我自己来寻找答案，这使我越来越低能，实际上我自己的潜力是被隐藏了起来。

我最终认识到，我从学校得来的这个观念不仅是成

问题的而且实际上是错误的。这个世界不是一个未解的谜，等着某个天才出现去解密。这个世界的绝大部分是真空，在等着去填充。悟到这一点改变了我的生活，我不必等着看这个谜被人揭开了。我完全可以自己跳进这个真空里，我完全可以自由地试验我的想法，设计我的舞台，创造属于我的未来，我的生活、工作和事业本身就是在以无理性的方式构造着预言。

我知道这样会有风险。我不可避免地会出错，可能还是大错。我应该虚心听取来自专家、智者的意见，但不可盲从；我在跳水之前应该测一下水温，但要注意人在水里总会感觉水更热一些；我必须学会原谅自己的某些错误，但同时又得找出自己为什么会犯错误。令我欣慰的是，吃一堑总能长一智。由于懒散和健忘，我常常没有精力去读完所有该读的专家建议，想引用时又想不起他们的原话。你是在创造一个世界而不是仅仅在复制一个世界，这是多么令人激动的事啊！

在这个不确定的时代里，这样的思考和处世方式对生活的很多方面都是至关重要的，对我们的企业、学校和政府管理，对我们处理社会关系、抚养子女以至对我们的生活本身，都是至关重要的。其实，在把握混沌、创造力、复杂性这些事物上，科学是无能为力的，事物本质上是自为的。如果我多学一点科学，本来可以早点明白这个道

理，但真知往往来自亲身的经历。

新世界观改变了我的生活，我为之欣喜不已。有很长一阵子我得了欣悦症，很乐于把我的新观念让大家分享，让每一个人都有机会开拓自己新的生活、职业和企业，但当我向各行各业各个机构领导传播我们的世界观时，我慢慢认识到大多数人并不因确定性时代的结束而欢迎新时代的到来，他们没有这个准备，他们宁愿要因果链而不愿有自由的空间，宁愿循着铁轨行进而不愿在大草原上奔驰，哪怕这铁轨并不通向天国。对大多数人来说，一旦失去了确定性，这个世界便只剩下混乱了。

他们不知道该往哪儿走，怎么走。就世界整体而言，少数人的富裕并不意味着所有人都会富裕起来。市场是广阔的，但对建筑业则不是。家庭是一件瘦夹克，但毕竟是一件能御寒的夹克。工作令人厌倦，但毕竟占满了每一天。很多人愿意“回到基点”，像不列颠的约翰·梅耶那样把它作为这一年重新振作的口号，但问题是没人知道基点是什么。这里不再有确定性了。

我们甚至不能确定生活本身是为了什么，如果它不仅仅是一个生物学事实的话。至于企业——难道它真的值得你放弃生命中最好的东西去为股东发财而卖命吗？为什么人们只要还有一口气在，就要想法发财呢？我并不要墓志铭刻上“这里长眠的是查尔斯·汉迪，令他骄傲

的是他活的时间很长”而不朽。生活决不仅仅是活着。然而，一个社会、一个人，到终了的时候，人们记住的不是他怎样赚钱，而是怎样花钱。看看文艺复兴时期的意大利吧，整个时代充斥着令人神往的天才巨星，但他们是卑鄙的银行家花钱养出来的。生活就是这样矛盾。

于是我又写了一本书，《空雨衣》，该书以罗列这些矛盾作为开头。它实际上比上一本书更悲观，提出的问题多于答案。由于确定性已一去不复返，因此我们不得不各找自己的答案，但我希望有别人的帮助。实际上，没有别人的帮助，不仅我们自己会垮掉，而且还会带倒别人，因为这个世界已经被连成一张难以解开的网，或者说大家彼此利害攸关，生产者离不开消费者，生产者又需要更多企业的支持才能生产消费者所需的商品。这里总是有矛盾。又比如，你尽可能地伸展你生命的创造力，但到头来我们还需要别人为我们指点迷津。

把简单的道理变成行动的指南并不容易。我发现，这些道理往往和一些伴随我们成长的观念相抵触，或至少和其他一些思想有牵连。比如，常常是妥协而不是战而胜之能使我们进步。如果妥协听起来不入耳，可以改称为平衡。组织应该给个人以更多的自由，以免他们以压抑自己的热情和创造力为代价来适应组织，应该在组织寻求控制的需要和个人寻求自主的需要之间寻找最佳

的平衡点。以我的个人生活为例，有一个时期，我觉得应该把全部时间精力都投入到工作中。有一天，我妻子对我说："我很为你在工作上的进展而高兴，但我也想提醒你，你已经变成了我所知道的最烦恼的人了。"于是我作了平衡，这样也许会少一些成就，但能多一些乐趣。

政府也应该好好考虑一下阿瑟·奥肯的观点：如果要增进全社会的福利，看不见的手就应该用"看不见的握手"来平衡。人们常常忘记亚当·斯密不仅写了《国富论》这本资本主义的圣经，还写了按他本人的说法是更重要的著作《道德情操论》，在书中，他指出"同情"——人性固有的对他人的关心——是文明社会的基础。以财富和效率为取向的市场需要以文明为取向的同情心来加以平衡。当然，你并不需要同情那些你不认识的从未谋面的人。我们需要除掉那些和我们不同的人，正像我们为了和谐安全而需要与我们的同类团结合作一样。富人聚居区和穷人聚居区一样都该除掉，我们应该重建我们的城市和组织，应该说服富人向穷人投资，否则他们自己最终也会变穷的。

这十年对我来说是一个思想变化的心路历程，这也是对世界变动的反映。我从确定性出发，经历了寻求在不确定的世界里发挥个人创造性的激动，最后认识到在生活的每一个层面上都应该把"我"和"他们"统一于"我

们”。其他人或许已先一步走完了这一历程，但我们每个人却必须走自己的路，即使终点是相同的。由于冷战令人意想不到地结束了，我希望资本主义成为自己最坏的敌人。我们必须证明我们能够建立起一个以个人自由为基础的公正的社会，这种自由不应变成为所欲为，或少数人对多数人的专制。

我觉得我们现在是站在路的尽头，前面是无路的广阔的原野。我想我们能够驾起各自的小马车，独自驶入沉沉夜色，不论成败。坏的情况是，我们和几个朋友跳进一辆坦克里，一起稳步前进，驶向未来，面让别人下地狱。但我相信较好的情况是建一条人人能走的路，但那意味着不得不放弃一些个人追求，从而减少社会福利。恐怕在我们的社会、我们的城市和我们的组织中无法那样作，除非我们对我们的旅程有了更好的认识。生活的意义再次提到议事日程的首位，当然企业会认为这个问题对它们来说是无意义的。在我年轻时我成天忙着前进，没时间思考我的目的地在哪里。而年龄越大，想得也就更远些。因为我们的眼界局限于我们的经历。因此，我希望停留在中年，中年人还年轻，肚里还有生气，但又老得足以关心确定性死亡以后世界会发生什么。我想大家是会同意我的。想明白的麻烦在于你必须诉诸行动以达目的，心路历程并不通向休息室。

丁尼生说得更好，在他的"奥德赛"的结尾，他让奥德修斯向他的水手们喊道：

来吧我的朋友们，
找一个新世界现在还不太晚。
启航，然后让船
乘风破浪；我要一直
驶过太阳落山的地方，穿过
西天的星星布成的雨幕，直到我死……
我们现在已经没有那么强壮，而我们曾经使
天翻地覆；我们是那样的，我们是；
英雄的心已经平静，
岁月如流，精力日减，但壮心不已
奋斗，追求，发现，永不停息。

奥德修斯从没到达"太阳落山的地方"。他最终又回到了绮色加岛，他的老家和王国，他发现那里一团糟。正是在这里，这个曾经是他出发的起点，他建立了他的"全新的世界"。现实是无可逃避的。我们的未来也在我们自己的旧世界，只要我们学会用一种不同的眼光来看待它，并且能"壮心不已"，就一定能够改变它。

2 即将来临的工作文化

在我们眼前，一场深刻的世界性就业结构调整正在井井有条地发生。所有办公大厦的各个楼层都在被腾空，整个管理阶层都在裁员，各级人员都被告知要忍耐。上个十月的《华尔街杂志》报道说，新增失业者的75%是由经理、自由职业者以及管理和技术人员构成。

这并不是因为衰退。衰退只是反映企业长期变动趋势的信号。促成这一变动的是全球市场竞争的加剧。价格战和质量战迫使企业把人员削减为一个只管为消费者服务的操作硬核，把经理人员精简到只负责发现和控制市场。结果造成了人员大裁减。凡是和公司的核心业务无关的雇员——所有那些内部厨师和律师、会计师和公关人员、艺术指导和保安人员、金融专家和自动取款机维修人员——不久就会发现他们与其原来的雇主之间处于一种新的关系。他们变成了公司的契约交易网络中的一

个个不同程度的独立业主——零工、计件工、顾问、替换工、各种各样和不同程度的"临时工",依业务和技术条件不同而定。

从公司的角度来看,大裁员是在追求完美。如果一星期只有两三天的活干,为什么要大家天天都来上班呢?最好的办法是让他们回家,然后再把他们请回来干活,但这次是为他们的服务付费,而不是发工资。服务费是按服务的价值支付的,而工资是按出勤的天数付酬的——这两者实际是很不同的,很长时间以来,公司一直都是雇很多人,找很多事让他们忙忙碌碌,占好多办公室,而每周除法定工作日以外的128小时中,绝大多数办公室又都是空的。这种安排之所以是可行的是因为市场形势特别合作,从而价格可以定到购买者可以忍受的任何高度,而不像现在是市场竞争使管理者把成本价格压缩到尽可能的低。当生产企业主要是把人手集中起来进行集约化生产时,这种安排也是必要的,而现在则是把脑子集中起来整理知识和信息,经理不必再监控各单位各时间段的工作进度了。同时,工厂里的人手也被换成了机器手,它们一周工作168小时,而且很少罢工。你随便把这叫什么都行——解放或者抛弃;私人部门发起的经济体制改革或者企业为生存进行的一次剧烈挣扎——这次大裁员正在引起世界就业结构的巨大变化,形成了新的风险和

机会，并且迫使我们重新思考工作、职业、报酬以至我们整个的生活方式。

据最近统计，企业雇用的全日工的数量还不到成年劳动力总数的一半——这个数字反映的既是美国的也是欧洲的情况，其余的劳动力有的处于半就业状况，作钟点工或临时工，有的进了监狱，有的被世界经合组织(OECD)起了一个古怪的名字叫做 UDWs(不付酬家庭工人)——不用费劲就可以猜到她们的性别。实际上如果你注意一下"就业年龄"这个概念正在无限制地扩展，或者至少也到了七十多岁，按这个界定，传统意义的全日制工人占劳动力比重还会更低。

问题在那里呢？实际上现有的世界就业很像三个同心圆。最里面和最外面的成分是我们很熟悉的。最里面是企业的内部人，这个核心层包括企业家，他们自商业社会兴起以来就很活跃——企业创始人是那些把自己的生命都投资于商业的人，当创始人灯油耗尽时，接替的是受过良好训练的经理阶层，后面是等着接收老经理位子的执行经理。核心层中还有技术人员、市场策划人和推销人员，他们和消费者交流信息，了解并满足消费者的需求。这个核心层混得很不错，他们享受着 $1/2 \times 2 \times 3$ 这个新公式的好处——工资单上的职工只有一半，给付的报酬是两倍，而作做出的贡献是三倍。

在外圈的绝大多数是可以互相替换的、经常被任意调遣的工人，他们今天的境况比过去可能没有多少改善。他们是"总得有一些人去干"意义上的"一些人"——包括没有什么技术的白领和蓝领与服务行业的服务人员。他们中的很大一部分，可能会增加总就业中的比重，但不会给企业带来多少成本负担，而且不久就会失业，变成社会成本负担。而我们的社会是否能够支付教育、职业培训、公共服务和警察系统、监狱、无家可归者住房、以及社会福利这些开支，是很成问题的。

在中间一层人员中我们发现了新的变化。由于主观选择或环境使然，他们发现自己处于所服务企业的外围，我把他们称作皮包职员。我这样称呼他们的意思可以用我嘱咐我大学毕业的孩子的话来解释。我说："我希望你们不要去找工作。"我并不是要倡导一种消极的或边缘的生活方式，我的意思是，与其庸庸碌碌地沿着公司的等级阶梯或职业轨道往上一步一步地爬，还不如自己开发一项产品、技术或服务，像一个皮包职员一样，推销自己的产品、寻找自己的客户。

我并不是把皮包职员的生活方式看得很轻松。他们有些人是别无出路，还有些人是自愿选择——其中有些人很满意，有些人很后悔。不管怎么说，进了这个行当就得重新考虑到我们生活的许多基本问题。

一方面，我们将不得不放弃线性思维——好像我们的前途总是在上升——就像我们的自传中设计的那样。皮包职员无法再把他们的工作看成是一条上升的直线，从事一个总是能不断升迁的职业，最后达到一个叫做成功（或失败）的终点。他们也不能再把其他一些方面想象成直线——家庭、娱乐、责任（例如对社会、或者对岗位、教会）——正是这些直线织成了传统的生活方式。

皮包职员的生活逼迫他们用圆圈方式来思考问题，像一个馅饼状的图表，上面用不同颜色分成不同的块块，每一块表示希望得到的不同类的和不同数量的收获。有些收获是以金钱表示，有些则是以爱、创造的满足感、影响力、快乐，以及诸如此类。当然，图表是在不断变化的，各块的大小随时间的投入不同而此消彼长，代表收获价值的颜色也随投入的不同而或明或暗，而且这些变化不是按年计，而是按星期甚至按天计。

有些人可能会把这种生活叫做赫利斯蒂克（holistic），是新时代的反映。而在我看来它更像我生长于其中的爱尔兰乡村生活。在那里我从未见过有人在办公室工作，我了解的农民在地里干活，医生在他家的前庭里会诊，店主就生活在杂货铺、教师在学校里，或者像我父亲那样的人就住在教区教堂里。家和办公室，职业和娱乐，同事和玩伴，都混在一起。也许是历史走完了一个圈子。但总

之，不管是像馅饼图表还是像乡村生活，绝大多数皮包职员的生活都不同于我们理解的职业生活。

对皮包职员来说，职业被赋予了一种新的涵义。皮包职员的文件夹夹着各自的小制作，就像建筑设计师和新闻撰稿人一样，通过展示样品来推销他们的服务。有时拉到一个客户一个项目就算是逮住了。很多在其事业初期的尤其如此，这是他们往往固定与一个公司交易以积累经验并同步发展。但是当出于其他方面的责任，包括培养子女需要越来越多的时间精力，以及随着个人影响和兴趣的增加，皮包职员也就开始分心了。他们常常分不清什么是要事。例如，他们没有一个记事本提醒他们哪个活好对付，哪个活报酬多，哪一件只是为了友情，哪件是替人（客户或者发起人）擦屁股，或者哪件事实际上本该由助手来干。

这种新的职业观念已经开始流行起来了。皮包职员、市场专家、甚至项目工程师和销售经理，也慢慢把自己看成是像演员一样，总是在新片子中寻找好角色，而不指望也不希望一个角色永远演下去。而企业只要想让它的阵容强大就得不断地提供好角色。对于最好的皮包职员来说，仅仅有医疗保险已经不够了，他们需要钱，需要新的挑战和机会以求在其领域中有大的发展，而且随时准备一有机会就干。

我们越来越多的人正在成为自己资源的经营者。而且从某种意义上说，这个行当是由妇女开创、为妇女而设和由妇女构成的。这并不奇怪。妇女很少被吸收到公司的“内部”，只是因为她们在那里一直就非常不受欢迎。妇女也就不得不采取一种格外灵活的活法，将其工作、家庭和社团生活都皮包公司化。妇女似乎也比男人更明白——后者往往满足于腾空脑子跟着组织走——如果你想要你的生活发生点什么，你就不得不拿起电话立即开始。

在我看来，确定无疑的是我们终有一天都需要变成皮包职员，不论男人还是女人、内部人还是外部人。生命现在已经延长了。当我们 70 岁时还像我们的父辈 50 岁一样健康。而同时，不管观察家怎么说，对所有人来说企业职员生涯都会结束得更早而不是更晚。下个世纪的企业，就像它们在精简人员时所作的那样，会把退休年龄定在 55 岁或者更早。当然，在那个年龄退休是一种奢侈。我们大多数人还会有 20 年时间做事。法国人喜欢把这个年龄段叫做第三年龄，意指我们要经历学习的第一年龄，工作的第二次年龄，最后进入生活的第三年龄。但生活不是消遣，除非你很有钱。第三年龄的生活将包括工作，我们选择的自己爱好的工作，工作使我们感到有用，生活得有价值。于是我们每个人的工作年龄的几乎一半时间都将是皮包职员——零七八碎地、有一搭没一搭地、

东跑西颠地——为客户忙活，而不是干职业工作。

那些在其第二年龄段就着手作准备的人往往能很好地享受他们的第三年龄。因此我们——还没有开始的人——应该尽可能快地尝试皮包职员工作。明智的企业也应该允许他们的内部人在外面作点事以为他们职业生涯以后的生活作准备（例如可以鼓励他们的高级经理去到东欧兼任顾问之类）。否则，就会发现他们的内部人一旦离职将百无一用，缩在他们惟一熟悉的虚幻的安全世界里躲避外面的寒冷。要进入皮包公司生活除了大胆尝试外别无坦途。而且这并不很难。你根本不需要从零开始，信息技术已经把资料和工艺送到了你手边，就是一个妇女也可以搞到那些过去只能在大公司里才能看到的成套信息。

前不久的一次，我正在找一个停车位，看见一个人坐在他的车里方向盘后面的位子上，我就问："您还要待多久？"

"我想大约三小时吧。"他回答。

然后我看见了他后面的座位上摆着移动电话，手提电脑，传真。我说："天哪，你把整个办公室都安在这里了。"

"没错，"他说，"在这里交停车费比在那边租房间便宜多啦。"边说边向我们后面高高的办公楼甩甩大拇指。

由于同样的原因，几周前我接受马里兰州巴尔的摩市早间广播节目的电话采访。除了我是在东英格兰沼泽地带以外，没有什么古怪的，当时是傍晚。你现在不必面对面地甚至不必在同一个时区里与人交换意见。

当然社群生活会受到影响，因为大家常常很难凑在一块。但是工作场所的社群生活也在冲淡。上个月，我访问一家制糖厂，那里原来有150名工人忙着把原料铲进一些大瓮里。现在所有工作都由机器完成。只有一个工人在岗上观察仪表，一有异常情况就用旁边挂着的电话和工程师联系。在岗工人的工资是提高了，但却也太孤独了。

因此我们也可以效仿企业，它们不必什么都自己干，我们也可以这样。做一笔生意，不管大小，实际上都是在充当中间人、"焊工"，把其他人的技术、产品焊接在一起。例如，我那当设计顾问的女儿需要施工人员时就去雇。当今的市场情形是，先有创意，然后由中间商去实现这个创意，最后把这个实现了的创意推销给客户。搞创意和中介并不需要多大投资，需要的是信息、善于发现客户的需求，以及通过他人促成事情的精力和才干。

皮包职员生活并不一定对任何人的胃口，它给予你最大的自由，但以牺牲稳定性为代价：一个古老的转换。一旦没有经济学家描述企业中的那种"由上司、下属和工

作规程组成的戏剧"，我们中的很多人会很茫然。有些人一旦没有人和文件供他摆布就不知干什么好；其余的人要是没人摆布他们就会不知所措。两种人都陷入了组织依赖症——"自己的手"必须要被别人、被公司使组织用才好使。

但不管好歹，现实趋势是皮包职员是我们大多数人未来的生活方式。企业组织再也不是人才储存库了，劳动市场日见萧条。需要新榜样新英雄来趟出新路子。政界也不得不应变：找到一劳永逸的方案使孩子们能有按照自己的意愿立世的资本，政界还必须想办法使新秩序中的绝望者和失意者不致受到过多的伤害、不给社会带来过多的损害。

3 平衡公司权利:联邦制的新篇章

一个世界上最古老的政治理论正在成为最时兴的话题,新的联邦制欧共体、加拿大、捷克斯洛伐克以及很多新的联邦共和国正在重新探讨联邦制的本意究竟是什么。企业和其他各类组织也正在做着同样的事情。到处的公司都在重构,创建一体化组织、全球化网络和"更精干、更细小"的企业核心。在这一进程中,不管它们是否意识到,它们实际上是在走联邦制的道路,用以管理它们越来越复杂的组织。

这种把政治理论应用于管理问题的现象具有很大的意义,因为今天的企业已经越来越像一个个小型社会,而不是私人组织。而联邦制这个概念由于其实际上为处理权力与控制的矛盾提供了一个很好的思路而显得特别有用:以划小单位来维持大的组织;鼓励自治但又不至于失控;整合多样性和差异性、个人主义和合作精神、地方性

和全球性、部落区域和国家利益，或者国家利益和区域集团利益。把术语变一下，就会在绝大多数全球性公司高级经理的议事表上发现所有这些政治问题。

因此，ABB公司的执行总裁柏西·巴尔诺维克(Percy Barnevik)曾经把他的星罗棋布的1,100家多国国内分公司及其210,000个雇员比喻为一个联邦并不是偶然的，而约翰·阿克尔斯称IBM的重建工作为一场联邦运动也不是偶然的。总部在巴塞尔的Ciba－Geigy最近进行了一次变革，由一个按业务、功能、区域为基础设置的管理金字塔变为一个由控制整个公司94%的分支机构的14个分公司组成——一个联邦制结构。

尽管并不都叫联邦制，但各国的公司却都在向同一个方向变革：美国的通用电器公司、强生公司和可口可乐公司；英国的Grand metropolitan英国石油公司；法国的Accor；日本的本田。老牌的跨国公司，像丹麦皇家壳牌公司、联合利华公司在几十年以前就已经顺应其海外分公司自治的要求，变成联邦制了。但它们仍在不断使结构灵活化，不时地进行微调，联邦制并不是静态的。

但是，联邦制也不仅仅是结构调整的时髦术语，其后还隐含着一种思想信念，例如相信自治可以发挥能动性；在以共同利益为目标的前提下有权利按照自己的方法行动；人们需要被给予充分的信息、指示和教育培训才能有

集体意识；员工更希望给予指导而不是被管理；这些原则渗入了组织的心脏，或者更确切地说是进入了它的灵魂。这些思想渗透在日常的商业活动中。准确地理解，联邦制并不是一种政治结构或系统而是某种组织方式。

但是，首先变化的是制度结构，因为企业所困扰和关注的是应付现代商业中的现实矛盾。要了解现实运行的联邦制，我们首先必须考察这些矛盾以及企业是怎样对付它们的。让我们来看看联邦制的五大原则以及这些特殊原理是怎样看待和解决这些矛盾的吧。

每一个企业都是不同的，因此对每一种矛盾并没有一个共同和不变的解决方案。而且联邦制企业特别关心控制问题，因为它们主要是依靠威望、信任和归属感而不是正式的权力和明确的制度来实施控制的。而当代世界的利害相关性和复杂多变性又使得联邦制运动成为不可避免的。而且正是由于其不可避免，我们才必须了解它以趋利避害。

第一个矛盾是，不论是企业还是国家都既需要整体做大也需要单位划小。一方面是规模经济效应在起作用。石油和天然气等新资源的发现和开发所需要的资本不是小公司所能考虑的。对医药化学公司来说，如果它们想要投资开发将来要依靠的大型项目，公司的规模大

就是关键。大也使一个企业减少对一些关键员工和外部专家的依赖性。

而同时企业和国家又都需要划小单位。到处都有州县和地区在磨拳擦掌要求自治。人们要求认同与他们关系更紧密的东西和各种人文特征。虽然身处都市，我们却也还需要村落。组织中的情况也是一样。或许小的并不一定就是美好的，但却更舒适，而且更灵活更有活力。

如何兼顾对大和小的需求是摆在当今的政治和企业界面前的一个矛盾。就政治方面来说，联邦制是一个古老的方案，尽管其中的微妙之处连政治家也不能很好把握。就商界而言，联邦制并不是简单地分解，就像过去的联合大企业那样，让中心如一个银行家对各分公司那样运作。那会损失规模优势，损失集结分公司开发领先技术的能力、联合销售和争取到需要多种业务技术的大型合同的优势。

联邦制也不是简单的区域分块，一群企业顶在一系列保护伞下。那样会把更多的权力留在执伞者的手中，而它们较少关注地方的需求以及其对外部市场的经验和联系。联邦制也不是简单地给基层或国外分支机构扩权，那样它们会对高层专家和兄弟部门置之不理。

联邦制考虑到所有上述矛盾，并对处在中心的机构、专家、管理人员和具体的业务机构之间进行权力平衡。

值得注意的是巴尔诺维克的提法是集中报告，而不是集中控制，因为他的大部分核心人员并不驻在ABB总部或各地分公司总部。

联邦制企业的真正核心人士散布在整个业务层，他们经常会面交流，但并不在一起活动，因为那样就会使权利集中在一个地方的一群人身上，而联邦制需要各地的负责人都有责任心才能强大有力。ABB的例子或许有点极端，但还有一家名义上也把总部设在瑞士的私营公司，在全球有80,000雇员，却没有一名在总部就职。

这不完全准确，实际上还有一种人，他的存在——不是他的权力——渗透在整个公司，他的视野辐射于一切方面。按普遍的看法，巴尔诺维克就是这样的人。他随时可能在任何地方出现，主持研讨会，参加者有经理、调查员，有疑问者，有新想法者，正如另一家跨国公司的CEO曾经比喻的，这“是一种传教活动”。联邦制的总部往往尽可能地小，它们存在的意义是协调而非管理。

企业面临的第二个矛盾在于，尽管它的管理者的天职是管理、是集中，但又偏好自由而开放的市场，把它当成是企业效率的最好保证。

两百年以前，政治哲学家埃德蒙德·伯克就曾指出，权力集中总是会导致官僚主义的繁文缛节，扼杀创造性，

消灭个体差异性，从而阻碍社会发展。但同样是基于效率的考虑，企业尽可能地在全球各地统一操作规范。其逻辑是，在米尔沃基行得通的，在曼彻斯特也能行得通，而且这样作也确实使总部的人觉得很方便。当然，这里面还含有一个管理观念，即只有总部才了解全局，只有总部才能做出符合整体最大利益的决策。

这个观念也许是正确的，但成本却是高昂的，官僚主义、拖延、没有进取心，压抑了公司活力。这就是很多破产企业的业务部门的价值超过了整个商号的市场价值的原因。总部给整个商号的价值加上了一个负值，或者明白点说，总部计划和管理的交易成本超过了这样做的收益。

"着眼全局，分头行动"是针对这一矛盾而提出的时髦口号，但只要所有实权人物都驻在被称为总部或者有时被戏称为克里姆林宫的地方，这个口号就很难落实。而另一方面，一个没有核心的企业很快就会表现出没有方向、缺乏标准、丧失整体性。

英国的一家家具公司有一条规定，它只向外扩展不向上发展。没有一个部门的人数超过 100 人。当公司需要发展时，就建新的工厂和小型业务部，每一个业务部都是自治的，自行负责开拓市场、开发技术，把利润汇回中心，只要有必要也从中心——和其他兄弟部门——支取

资金。这个系统在经济高涨时期曾经运转得很好，但当萧条来临需要分配紧缺的资金时，却没有人有足够的权力、威望和智识来制定一个应急方案。没有这样的权威，各业务部就没法着眼全局，有时还会发生五六家兄弟单位在为同一份订单竞争。就其本身而言，开放的市场并非一定就比中央计划强。两种因素都得要一点——而这就是联邦制的综合性方案。

"没有所有权就没有指挥权"，这是对以下矛盾的集中反映：虽然你买不起或者不想买一个公司，但你仍希望它像是你自己所有的一样来经营它。一个人独家所有一家公司的时代已经过去了。在某些国家，外国公司的分支机构本土化是法律的要求，这是国家主义对日益增长的全盘全球化的抵制。但不管怎么说，独家拥有公司所需要的资本也太多，风险也太大了。而合作和参股则要合算得多、安全得多。当百事可乐与 Whitbread 合作创办比萨饼屋时，百事可乐(U.K. Pepsi)需要的是 Whitbread 掌握的英国消闲市场知识和市场，而 Whitbread 需要的是百事可乐的比萨饼制作诀窍。没有对方的合作，谁也别想成事。

当然，合作显然比管理要难多了。参股公司不会乐意受来自外国总部的指使，合作公司也是一样。这很像结婚，双方都是独立的，为的是要一起过日子而不是受管

教，所以最好是以相互尊重和相互帮助而不是契约和约束为基础。从这个角度讲，权力应该分享，允许自主。信任和拥有共同目标这两大维持婚姻的纽带，也是联邦制的两大基本要素。

在以上两大矛盾引起大公司结构发生变化的同时，还有一股力量在推动公司转向联邦制。我称它为自由职业者的吸引力，它不仅影响组织结构，还影响组织方式。

当各公司着手重新划定其核心层的事务和权限时，它们逐渐认识到职工是它们的最宝贵的资产。这一点常常是直到公司被接管被兼并时才看清楚。如果一个企业一切运转良好，它的市场价一般是其有形资产价值的四到五倍。其间的价差就是公司的无形资产和存在于重要职员身上的知识产权。

但这些人力资本却不是固定资产，他们可以下个星期一就走出公司大门。他们是新的自由职业者，他们大多数人都有很高的造诣，知道自己可以像医生、律师和建筑设计师这些先行者一样，在公司外面开拓自己的一片天地。一个人告诉我，"我的 MBA 就是我的才干和证明、我的通行证。"她还应该懂得一个自由职业者的声望是建立在她取得的成就而不是她的学历证书上，但她的出发点是明确的。这些人需要一个能够赏识他们的才干并能

给他们提供创造空间的机构。他们宁愿选择一个小而自治的工作群体，领导者和被领导者之间相互信任，为他们的前途尽心尽力。出于全面的考虑，他们希望其自治群体能够成为一个大家庭的一部分，得到只有达到一定规模的组织才能提供的资金、业务和声誉。因此联邦制成为他们既能保持其小群体的独立性，又能享受规模效应的好处的方案。

面对这些压力，公司正在进行调整和积累经验。如果能够领会几个世纪以来就已被阐述得很清楚的联邦制的基本原则，他们本可以在这一进程中少受很多痛苦。因为这五大原则——已经很好地确立起来但并不一定被很好地应用——可以很容易地引入商业组织，为公司结构重组提供一个组织框架。

辅助是联邦制最重要的原则。很遗憾，这个词不好听，让人不舒服。它的意思是，权力来自公司的最低层。"上一级不应该包揽本该由下一级承担的责任。"这是1941年罗马教皇对教会的通谕中提出的。这条原则的一个实践应用例子是"国家不应该去做私人能够做得更好的事情"，另一个例子是"僭取别人的自主权是有罪的"。这个原则也是父母在培养孩子时应该遵守的。

所有经理都倾向于僭越下属的决策权。而辅佐原则要求他们应该通过培训、指导和扶持的方式使下属能够

做出更好的决策，除非严重损害全局，否则经理不得出面干预。在飞行训练中，只要不至使飞机坠毁，教练允许学员试错。

在当前的欧洲社会，辅助原则意指主权在欧盟各成员国手中，只有在它们的同意下，布鲁塞尔才有权施政。这是一种颠倒的授权形式。英国石油公司于 1990 年采用联邦制，向它的下级分公司移交了权力和责任，后来又不得不要求保留一些权力给总部。总部提出了 22 项应该返还的权限清单，但经过与分公司的讨论，22 项被删减到 10 项，都是关系到全公司前途的重大决策权。在联邦制系统中，中心机构是在被管理者的授权下实施管理权的。

因此，辅助原则是一种逆向授权。权力不是来自于中心的让权或授权。权力的基础在最基层单位，只有经过它们同意，权力才能被取走。天主教说每一个牧师都是它的教区的教皇，也是在这个天赋的前提下讲的。罗伯特·高尔文也是这样做的，他告诉摩托罗拉的销售人员说，在顾客面前，他们可以拥有公司主席的一切权力。说得严肃点，辅助实际上是一项十分重大的责任，它实际上给一个人或者一个团体加上了可以说是“两种责任”。

与两种责任相对应，从实际情况看，存在着两种不同意义的错误：一种错误很简单，把事情做错了；另一种错

误则是，事情做得没有预期的那么圆满。传统上，我们是在第一种责任的基础上来经营我们的组织的，即确保不出错。在辅助原则下，员工要对第二种责任负责——他是否抓住了每一次机会，他是否干得还不够圆满？

要保持其效力，辅佐原则就必须被制度化。联邦制国家有宪法、有规章，公司也要有契约，必须明确谁有什么权力、如何制约这个权力，以及权力的有效范围。如果原则仅仅建立在相机行事和个人自我约束上，有权力的人就会僭取他们份外的东西，并导致整个系统的紊乱。

最后，辅佐原则需要才智和经验，以及真实资料，这些资料要广到足以给出整个情景、细到足以明见分毫。在电子信息时代没有神仙，如果要让人为全公司的利益负责的话，他就必须有充足的信息资料和处理这些信息的技术和知识结构。否则的话，摩托罗拉的推销员们怎能代表公司总裁拍板呢？

总部应该变小，在信息时代也能够缩小。由于小，它就不可能插手细节，也不可能管理业务部门的日常工作。因此，辅佐原则意味着自我管理。在1990年，出任英国石油公司主席的罗伯特·霍顿上任的第一件事就是把主席办公室搬出伦敦的塔楼，并裁掉其中的一半人员。这一行动的象征意义是很重大的，新总部里的人也有了新的称呼（不再叫主席办公室）——叫做领导、协调、顾问小

组。石油公司应该可能，而且是很可能更进一步，把总部的某些职能分散到各个业务单位去，以贯彻联邦制的第二条原则。

联邦制的各邦之所以要走到一起，不仅是因为它们需要一个核心，也是因为它们互相需要。从这个角度来看，联邦制是不同于邦联制的。后者的各州并不把治权交给中央，并尽可能地对它们的邻州无所求取，只有出现重大事件时，它们才同意采取联合行动。新成立的独联体不久就会发现，这种邦联制行不通。

相互依赖关系的建立，一是通过向中央逆向授权，二是通过把共同需要的公共服务和公共设施设在一两个州来实现的。例如，研究和发展中心可以设在德国、美国和日本，但却为全世界服务。计算中心可以由法国经营，但却为全欧洲的公司服务。用政治学术语来说，这叫多极化——多个权力和技术中心。

联邦制倡导的是联合——只要条件合适——而不是集权。例如，联合利华已经把它分散在欧洲各个的工厂撤回到一个地方生产一种产品，以实现规模效应。吉列公司把它在欧洲和北美的销售网点集聚到波士顿，做为其推出新型传感剃须刀的序幕。只有当联合变得过度时，或者把什么都集中到一个地方时，多极化的原则才会

失效。

多极化是联邦制的一个关键要素，因为它可以分散权力，避免专制和官僚主义泛滥的危险。它赋予大公司民主气氛，因为不同角色的愿望都受到重视。结果形成联邦制的"多中心"格局，每一个中心是一个工作网络而不是一个地方。当然，这种分散是有成本的。总部还是总部，是会晤、交流和分成的地方。电话和电视会议代替不了面对面的交谈，交通费和通讯费是免不了的，但这钱花得值。中心的分散反而把整个系统凝聚起来了。单位之间相互的有用性形成相互的需要。

这样的结果是形成了一个矩阵，不是传统的功能部和业务部的矩阵，而是一种新的矩阵，每一个业务单位既要向其所在地的业务负责，又要向其各自的全球业务区负责，而且不论驻地所在，各单位在资金上和服务上互相支持。这是针对复杂的世界商务网络建立的复杂系统，而且它保持不断的调整。联邦制是而且必须是灵活变动的，永远不可固定化。

如果没有统一的行为准则、交流方式和衡量标准，联邦制即使不是没有可能，也是很难运转起来的。如果欧洲能统一于一个正式的联邦，这些东西都是不可缺少的，就像美利坚合众国一样。就公司而言，一个共同的法律意味着一套规章和程序，一种经营方式。ABB公司有一

本18页的"圣经",那就是它的共同法。Grand Metropolitan有一帮以总部为驻地的人,天天扛着公司的标准、规章和文化在世界各地的分支机构游走。他们就是一般所说的"皮包旅行家",传布公司的文化和规则的现代传教士。

在大多数情况下,一种共同语言并不仅仅意味着美国英语,而且它也是使人们得以进行交流的信息系统——使他们不仅是相互之间进行交流,也可以和他们的个人电脑对话。一种世界通货意味着全世界的桔子和苹果在价值上有了可比性。这些道理是浅显的,但却常常被那些忙于事务的人们忘记,有很多大公司无视或后来丢掉了这些道理,使公司僵化而失去了活力。

对美国和其他一些联邦制国家来说,这个道理是不言自明的,但却很少被推及他们的商业组织中。像过去的君主制一样,一些人喜欢把权力尽可能地集中起来,认为这样更有效率。而联邦制公司担心的则是,总部的决策可能是不合实际的,而且它们不喜欢权力过多地集中在一个人或一个部门手里。如今德国已经决定把首都定在柏林,我们会看到柏林就像一块吸铁石,不仅是把行政机构,还会把商业、金融和文化艺术都吸引到一个地方。结果可能大大削弱德国的联邦制。

在今天，一个公司的管理、监察和领导的功能已经越来越倾向于分由不同的机构来承担，尽管这样会显得有点机构重叠。这是公司的权力平衡。管理部门是职能机构，负责发布指令。监察部门相当于司法机构，负责检查指令发送是否符合手续，符合标准，以及员工是否遵守职业道德之类。董事会是立法机构，不仅要负责监督管理机构和监察机构，其更重要的任务是制定和决策关乎公司命运的重大方针政策和发展方向。

三种职能合于一体，会使人忙于应付短期问题，日常的管理和监察问题占去了时间，使人无暇顾及公司的长期发展问题。结果很可能造成公司的方向性错误。伦敦的罗伊德保险公司是由179个自治的保险辛迪加加盟的联邦制公司，它三个职能部门是按规定合于一体的。罗伊德的主席实际上成了法人，也就是执行经理，这就成了罗伊德保险公司自己管理自己。结果乱了套，从1983年的帐目算起，到1992年损失了37亿美元，而且还要继续损失下去。承担损失的"机构"或个人当然吵着要改革。罗伊德已经破坏了联邦制的一条基本原则。

大多数公司走的是另一条路子。很多公司已经把主席和总经理两个职务分开建立了双层董事会，不过它们不这样称呼，而宁愿把经理部叫做委员会或者小组。它们还分出了一个审计委员会，有的还分出一个为公司所

在的环境和社区利益负责的监督委员会。在英国和北美企业的最高决策层并不像日本和德国那样，由不同的股东代表组成。但其趋势是有越来越多的非执行经理参与进来。联邦制公司的统治机构是非常民主的，为所有利益相关者负责，而不是仅仅为出资人的利益负责，因为从长期来看，公司不可能无视其他利益相关者的利益。

在一个联邦制国家，一个人是两个政权——联邦和自己所在的州——的公民，一个得克萨斯人也是一个美国人，在很多热诚的加利福尼亚人的屋外，都飘着星条旗。一个慕尼黑人眼里可能会是巴伐利亚第一，德国第二，但他二者都是。公司的字头公文纸上同样飘着两面旗。有些把“公司第X分部”用小字印在角落上，有些（如壳牌公司）则把分公司的标识放在显眼的位置上。这些布局很能反映公司的权力结构，但两面旗总是同时存在的。

在分公司内部，公民身份再没有多大必要加强，联邦制公司的各“州”本身往往是专制的，由一个领导人掌管。这并没有什么不相容的。联邦制公司因其各“州”的专制而强大——这是联邦制的另一个矛盾，但这种安排使其地方分公司政令统一。

如果要在联邦制内部培养协作性，就需要强调联邦

公民的权利义务。而为了做到这一点，公司制作相当于国歌一样的企业颂歌，发布“使团训导”或者“企业文化”之类的东西，这些是联邦制企业通用的手段，尽管这并不总是很奏效。这些手段作为一种象征性的东西还是很有用的，因为它们提醒人们，自己是一个更大的集团中的一员，从而拥有更大的权利，并相应地负有更多的责任。但是这些企业颂歌一类的东西所提供的最好的是一种被《日本人的管理艺术》的作者理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯称为“组织精神”(the spiritual fabric)的东西。他们描述的是当代的日本企业的情况，但这个传统却要古老得多。在英国伊丽莎白时代企业家们无拘无束地进行商业冒险，惟一使他们能够组织起来的纽带就是对“女王的伟大事业”的共有的忠诚。而正是这种忠诚成就了帝国霸业。

众所周知，联合利华公司有一个叫做“O Be Joyful”的年会，从世界各地赶来的头头脑脑们聚在一起不仅是为了要听公司年度报告，更重要的是感受他们短暂的公民氛围。当各分公司谈及他们在几天中感受到的“共享的企业文化”时，他们认识到了这种把公司联邦凝聚在一起的东西要比他们各自的扩张更重要，尽管后者更实在一些。必须有某种相当于女王的事业的现代对等物，而找到并清楚地阐述这个对等物则是公司首脑的面临的主要

挑战。

总裁还可采用其他一些手段来加强公司的凝聚力，向社会展示企业形象并像一个外交家一样活动于公司内外，当然，穿梭于内部的各个公民分公司的意义要更大一些。帝国化学公司前总裁约翰·哈维尔·琼斯先生很是精于此道。他在英国传媒界频频亮相，他的音容笑貌很有助于给这个化学公司树立一种即有精良技术，又富有人情味的公众形象。索尼公司的盛田明夫则是另一种总裁外交家，通过演讲、撰文和视察等手段来不懈地向他的分公司灌输本企业文化的精髓。

表面上看起来，联邦主义不过是大企业组织运作的一种思路。弃置不用并不会使匹兹堡或曼海姆的管理人员或技术人员有很大的差别。但是我们不能弃置不用。这种赋予联邦制活力的权利与责任的思想渗透于发达社会之中。职业精神的牵引力确保这种思想贯穿企业的组织结构并渗透到运作层面，渗透到个人之间的交往方式和工作方式之中。

权威来自于它的对立面。这是辅助原则中隐含的意思。在新型职员占优势的企业中，除非人们尊重你、赞同你，或者两者都有，否则你不能告诉他们该干什么。我们过去习惯于权威来自上层的观念，但那时的情况是人们

是被雇来的，公司买下他们的劳动时间为公司做事。那样的时代早已远去，但那种所谓的“工具性契约”仍然在很多地方被采用，尤其是在衰退时期。然而当越来越多的人把自己当成自由职业者，从事着游离于公司之外的工作时，纯粹的工具性契约就变得越来越缺乏效力了。

如果自由职业者想要尽力而为的话，在自愿的前提下，他们会接受管理的；这里所谓自愿，是说他们有权接受，也有权拒绝。这个原则听起来很浅显，但它的后面还隐含着两个主要的无可置疑的含义。单位必须很小以便于人们相互熟识，从而可以通过对各人工作成绩的了解而赢得相互的敬意。而这又需要人们相处的时间较长，每个人足以显示各自的才能。盛名之下，其实难负。因此我们主张一个单位最好不要超过 100 人，在职时间至少有三到五年。如果一个企业把它的员工看成是铁打的营盘流水的兵，可以随时被替换和流动，只要岗位上总是有人就行了，那它就不是在按联邦制的思路运作。一个企业如果每两年提拔一次的方式奖励员工的成绩，那么它的管理也很难——如果不是不可能——建立在尊重和资源的基础上。

员工既有权利也有责任为他们的工作签名负责。辅助原则要求员工以签名的形式为他们的决策承担责任，这既是实际的又有象征性的意思。新老自由职业者都是

这样做的。你的医生是一个具体的人，而不是一个匿名的“健康卫士”。影视节目的末尾都有一长串人名——所有的参与者的大名，哪怕是最不起眼的小角色。大多数记者都要在他们的作品上署名；建筑师、律师、教授、服装设计师和艺术家也是如此。现在的项目顾问团要把它的所有成员的大名签在他们递交的报告书的首页，广告代理商也要这样做。我收到的瑞士表附有一个标签，上书“格雷德制做”。我们并不想知道他们是谁，但他们想要告诉我们，而且这是一件很重要的事情。这是企业中的一个很有益的趋势，随着更多的工作由更小的团体来承担，这种趋势还会扩展下去。

在一个人的作品上签名也许是保证质量的最简单有效的办法。为了赢得个人的名誉，也为了避免受到指控，很少有人敢在一件不合格品上署名。而联邦制思想坚持的是，签名不仅是一个人的责任，也是他的权利，是他显示个人成绩的权利。英国一家艺术印刷公司的新任总经理在上任一个月后，把全体员工召集到一起说：“我为这栋楼里产出的次品而害羞，尽管顾客还能接受。以后每件成品都要附上一片纸，上书：‘我们为我们作的这件成品而自豪。’并要签上每一个参与工作者的名字。”说完他以为人们会作出不满或至少是沉默的反映，没想到大家却鼓掌欢迎。一个工人说：“我们也觉得害羞，但我们以

为你认为这种低成本的垃圾是可以接受的。现在你所要做的惟一事情就是给我们配备好设备，让我们能够作出为能在上面签名而骄傲的产品来。”

这些工人说明了鼓励人们在自己的作品上面签名的要求中所暗含的东西，他们必须有合适的机器设备，他们必须是受过足够的训练能够胜任工作的人，他们必须能够通过标准说明书或其他的东西中明确正确的标准是什么。

自治意味着管理空白区域。辅助原则和签名原则意味着个人有了很大的相机决策权。然而无限制的相机行事对个人却是可怕的、对组织是危险的。因此，作业组或单个人处在两个同心圆责任圈里。内圆包括他们必须作的事情和必须承担的责任——这是他们的基点。外圈划定了他们权力的边界，他们的指令到此不再有效。在两个圆圈之间的地带是他们相机行事的区域。在这个地带他们有权力也有责任发挥自己的能动性，这是一个等待他们来施展的空间，是他们的第二种责任。

按道理讲，一个人的创造性只能在事后才能作出评价，但企业往往在事前就进行控制和评价。这样作更安全一些，但是更费时费力，而且这种做法依据的假设是，那些站得更高更远的人看得更清楚。而联邦制的假设——也是给个人留出创造空间的依据——是，那些站得

更高单位人未必看得更清楚。这一假设要求，在个人发挥出了错误时，要给以足够的信任和必要的谅解。不允许犯错误，就不会有能动性。“谅解给人以学习、积累经验的机会”是联邦制思想的不可分割的内容，是联邦制实践中的基本原则。

以信任、理解和谅解的方式来管理听起来是非常美妙和温和的，但实行起来却很残酷。以信任为基础的企业有时表现得非常冷酷无情。如果一个人不再被信任，他或者她就不再被给以相机行事的空间。为了保证辅助原则的贯彻，那些不值得信任的人必须被迅速地撤换到别的地方去。

这就使那些认为应该为雇员的就业负责的企业处于两难境地。如果员工表现不佳，不值得给以信任，则企业要么违背保证就业的承诺，要么收回为员工所珍视的相机行事的权力。企业很可能选择在给员工以终身就业承诺之前进行一个相当长的试用期。不管怎样，企业都会采用更长期的合同，企业主管也需要既善于信任谅解，又能够拉得下脸来——这是联邦制的又一个相反相成之处。

双等级制是必要的和有用的。双等级制反映着业务层面上的相互依赖原则。在每一个企业中都存在着一个

明显的身份等级，一些人由于自己的知识、经验和能力而居于别人的上面，比别人拿更高的薪水。按传统，居于身份等级的最高层的人有权管理所有的下级的所有工作。然而，在需要有特殊技术的工作群体来完成工作、需要有特殊技术的人来领导时，这种身份等级就没有什么意义了。例如在一个广告代理公司中，年轻的财务主管应该对富有经验的老广告代理商毕恭毕敬，但至于在业务会议上谁唱主角则绝无疑议。在工作等级中，一个人的地位取决于他所处的工作角色，会议一结束，原有的等级才又生效。

双等级制在自由职业者组成的公司中普遍存在，这是由其业务的性质决定的。在其他企业中则很罕见。但随着技术越来越专业化，业务工作群越来越认识到他们是临时性的专家合作，需要密切配合才能更好地完成任务，于是双等级制就变得逐渐普遍起来。然而双等级制也有副作用：让年轻专家在大家面前展示他或者她的专业权威，这对他或者她是一个很大的鼓励，有利于其发挥才智出色地完成任务；而同时，它需要人们能习惯于此，特别是对于那些在地位等级制中处于上层的领导，有时却要受他的下级的指挥时，要能够保持自信心不受挫折。

分清地位等级和业务等级使企业变得让大家都能够得到满足而又不至于影响企业效率。典型的旧式的职业

公司中，从见习生到合伙人——或顾问医生或教授或别的最高层的身份称呼——只有四个等级。天主教有主教、司祭、副司祭和一个教皇——天主教的总裁大使。商业公司尤其是白领工人较多的公司中，也承袭了这一套。他们发现，由于工作往往是按照业务小组组织起来的，各个小组中各有一套适用于自己的业务等级制，所以公司的地位等级有四级也就足够了。

对个人有利的事应该对公司也有利。这是双重公民原则在个人层次上的扩展。自由职业者信仰日本人所称的"自我充电"，他们深知如果自己不进行连续的人力资本投资，早晚会变成无用资产。他们要求企业的是企业能够提供有关费用并准假，为他们的学习提供方便和鼓励。反过来，他们也必须忠于企业。但是在大型联邦制企业里，这种效忠不再是一种理所当然的事情了。企业必须用自己的行动来赢得它和维持它。如果公司背弃帮助雇员个人发展的诺言，或者没有认识到或有效利用员工的学习成果——例如有的员工获得一种新的资格认证，那么雇员就会觉得没有效忠的必要了。

这种个人主义，为自由职业者的职业标准提供了最好的保证，也为个人成就提供了最大动力源泉。但是它应该被有效地用于比它本身更大的事业上，这就是联邦主义总是要特别强调的更大范围的效忠和公民精神。圣

奥古斯丁曾经说过，最大的罪过莫过于“只管自己”，这句话在今天仍然有效。没有宽广的公民精神，新自由职业者那令人称道的个人主义精神就和自私自利差不多了。

联邦主义改变了很多传统的管理理念。特别是，它认为组织的活力主要来自于外围，而不在中心；在下层，而不在上层。在联邦主义者看来，权利应该被分散，因为没有人是全知全能的。集权制是风险很大的，只适于在危急时刻使用，像克莱斯勒公司曾经用过的那样。官僚主义令人窒息，应该百花齐放，哪怕其中有些是杂草。似乎自相矛盾的是，尽管联邦制反对权力集中于总部，但它又要求分公司的领导必须是集权的，而且这些领导人的任免权是总部的紧抓不放的保留权力之一。然而你不能只靠紧缩联邦来壮大和发展它。应该让那些独立的单位，即个人、作业组、分部或分立的公司觉得它们是一个更大的整体中的一员。

联邦制并不简单。它用自身复杂的组织系统来适应世界的复杂性。它总是企图依靠一个统一的权力和体制来实现一系列复杂的目的；但同时并不为此而忽略外部世界的必然多样性，在这个世界中所有公司都是玩家。这类似于将和谐化为统一。联邦制与这个时代同调，这个时代希望尊重多样性，尊重差异，人们虽然是社会的一部分但希望做他们自己的事，而且人们要的是一种有序

的结构而不是强加的权势。

在政治社会中百经考验，历经失败而疲倦不堪的联邦主义，作为一种企业组织理念却能产生极大的附加值。它的轮子不需要我们的公司重新发明，我们都清楚它是怎样运作的。但是怎样让它开始运作又是另一回事。历史上集权制或寡头制自愿转化为联邦制的例子并非随处可见。联邦制出现的典型背景是在小国家需要联合起来同时又保持各自的特质的时候。只有在战争或变革之后寡头制才会变成联邦制。所以我们并没有现成的好模型，只能尽力而为。

要做到这点需要上层人士愿意并且下决心放弃一些权力。如果所有的相关人士了解正在发生的一切并且明白为什么会发生，明白这种变化后面的涵义，那么事情会容易一些。理解总是变革的最好的润滑剂。随着这种理解和行动的进程，我们的企业也许会为政治教科书提供联邦制自愿形成的案例，添上新的篇章。



企业存在的意义是什么

（在米切尔·萨克斯纪念会上的讲话，1990 年）

米切尔·萨克斯（Michael Shanks）于 1984 年不期早逝，我本来和他有个约会，日子本来是就定在他死后的一个星期。我到现在也想不起来那个约会是为什么事。不过什么事都有可能，因为米切尔是一个地道的皮包职员。他活跃于教室、政府机关和消费活动之间，为了商业社会的健康发展，在不同部门奔忙。他的去世对很多方面来说都是一大损失。

我很高兴也很荣幸能被邀请参加首次米切尔·萨克斯纪念演讲会，这个演讲题目很适合于对他的纪念，立意也很清楚：在一个多变的社会里，我们必须面对这样一个问题："在今天企业存在的意义到底是什么？"我们的法律、规章和制度是顺应了这一目标还是阻碍了它？

我想要说明的是，我们今天的某些商业游戏规则正

在妨害着正直的游戏者。我还要指出，那些规则和传统观念正在促使我们追求个人目标而到头来却损害了我们大家的利益(请允许我混用一下我的比喻)。在下面的说明中，我将戳穿一两个美妙的谬论，尽管它们在大家心目中是那么神圣。我的确认为我们也许搞错了，或者至少应该对已接受的信念提出质疑。当然，提出问题比给出答案要容易，我仅能指出答案所在的方向，因为这不是简单容易的答案。在我的想象中，认为存在新答案并展开讨论本身就需要迈一大步。事物已经失去了它的存在意义却仍然存在着，原来很有意义的事情现在却显得那么荒唐。我们不应该成为历史的奴隶。

当开始考虑这个题目时，我认识到自己走过了一个光明的历程。从沃特金森委员会做出它的关于英国公用事业公司的职责的评审报告至今已经有 18 年了。它提出了很多合理而实际的事情，但是好言好语却并不中用。我很高兴看到乔治·高德先生今晚也在这里，因为正是他的《正直的企业》一书(1987 年出版)，以及那个正直的企业和威廉·布莱克的神奇之路，启发我形成了这些思想。更早一年还有另一本书，是艾德里安·卡德柏林做公司总裁时写的，书中围绕一家大型的广受舆论关注的公司总裁、一个正直的游戏者展开了讨论。最近，还有大量的研讨会、讲话和文章对商界的短期行为展开了讨论。这些

讨论都是很有意思的，尽管在我看来短期行为只不过是更大的问题的症状而已。对我来说，最有帮助的是《经济学家》1990年3月对资本主义的评述和公共政策研究所最近发表的关于接管和短期行为的研究报告，我与菲利普·巴克森达尔的谈话也使我深受启发，他在过去十年的大部分时间里都致力于制定一种游戏规则以使像巴克斯合伙公司这样的正直的企业能够存活下去。我已经列出了最有教益的先行者的名字，但还有许多，他们从不同角度展示了商业社会中那些不合谐的暗流。

然而，最近访问南非、参加非洲人国民大会以及到匈牙利旅行等一系列活动，给我以新的紧迫感去研究这个主体。在我访问的第一个国家，他们以怀疑的眼光看待资本主义制度，但是也认识到一个健全的民主制度需要有一个健全的商业社会；然而在匈牙利，人们热望着一个自由的市场机制，却被迎面而来的40%的通货膨胀、污染和增大的失业率搞得灰心丧气。在两个国家里人们都追问着同一个问题，什么是企业存在的真正的目标——为自己还是为社会？我希望，答案是两者都是。然而追求自利一定会促进公共福利吗？或者我们不得不承认亚当·斯密生活在一个简单的世界中，在那时，你既要爱你自己也要爱你的邻人，因为你了解他们、不能忽视他们。我们需要为一个新的更复杂的世界立一个新的规则吗？

企业追求的目标是什么？在60年代的美国商学院里，这个答案是清楚的，它被题在每个教室的黑板上方："追求每单位投入的中期利润最大化"。请注意，不是短期利润，也不是较大化，而是最大化。从这里面我们可以引出其他的一切，当然，前提是有一个完美和理性的市场，和具备我们的商业学校所着力培养的素质——精明、理智而又精力旺盛的管理者。现在回头看看，令人吃惊的是我们既没有对这个信念也没有对它的前提提出质疑，从来没有。

但是我过去的经历揭示这个答案只不过是个谎言。我曾经是一家大石油公司的一个偏远地区分部的低级经理，我想即使我看见了该公司公布的报表，那些每股盈利、整体盈利状况等指标也不会让我晚上睡不着觉清晨一大早又从床上爬起来。虽然我明白任何一项投资方案都要求对资本有一个投资回报率，我自己的投资也一样，尽管我从来都等不及看到目标是否会实现。我的脑袋里除了这些盈利之外还装着其他的东西，这里指的可不只是我的社交活动。

举个例子。有一次我不得不和卡皮特村民和他们的头人打交道。卡皮特村在波尔诺(Borneo)的瑞疆河(Rejiang)上游二百公里，那里用来做巧克力的野栗子多得让人惊异，当地部落土著将它放在独木舟里，装上发动机顺

着河流快速运到卡皮特卖给商人。当时他们是来找我买回程用的汽油的，而我并没有预测到他们的需求，镇子上的汽油已经用完了，要等一个星期后才会有汽船从上游将新货运来。我们是那里惟一的石油供应商，我并不是这附近最受尊敬和欢迎的白人，可是这个小镇不足以为所有这些人提供食物和住宿，他们只能来找我。我并没有利用垄断的地位将汽油的价格提高二倍。事实上，我将汽油价格降低一半以表示我的歉意。在卡皮特的那个星期，我对顾客的关心远远超过对每股盈利的关心。

然而我们的商学院可不这么看。它认为这二者是一回事，关心顾客也就是关心盈利。如果你剥削你的顾客，那么其他的竞争者将会加人，最终你将失去垄断地位。这在完美的市场里也许是真的，但在60年代的卡皮特，并非如此。相对于可能的利润而言，进入市场的费用高得阻止了这种可能性。不——我这么做决不是冲着每股盈利。我当时拥有的是每一个小企业的梦想——一个地方上的小小的垄断地位，使我这么做的实际上是我的自尊心和维持我作为公司代表的信誉的需要。这种做法与让每股盈利最大化之间的联系比较遥远和模糊，这是一种非常长期的、明智的，但并不是很实际的联系。

通过天天和这些乡民的商业往来，我逐渐明白，在现实的商业社会里，讲究的是交货及时、服务周到、价格公

道，不去捉弄像卡皮特人那样善良的乡下人，不去颠覆当地政府，或者为了一时的暴利而乘人之危。我感到我不是为了不知名的股东利益最大化服务，我有着更重要的社会责任，我的爱尔兰姑妈抱怨我是我们家族第一个经商的家族成员时，我就是这样回答她的。经商是社会契约的一种形式，当然它也需要利润作为动力。这一点我也很明白。

我现在可以肯定地说，我的美国商学院的教条是错误的。公司的根本目标不是利润，利润只是为了工作和生产，为了生产得更多更好。也是在60年代稍晚一点，杰姆·斯拉特在新伦敦商学院给学生作讲演，那时的他正处在事业的顶峰，很乐于把他的秘诀告诉青年人，他说："在英国商界，我是惟一的以赚钱为乐的人，其余的人赚钱是为了干别的事。而正是这一点使我在投资决策中能够很有条理地思考。"三年后，他的事业破产了，我一直想问问他是否仍然觉得他的思考很有条理。

盈利只是手段而不是目的，这并不是诡辩，它包含着严肃的道德上的考虑。在日常生活中，如果有人把手段当成目的，那他肯定会被当作神经质或者偏执狂。像我的那位老姑妈，她每次都要为我们礼拜日去教堂时如何穿着打扮、下跪的姿势和祈祷用的书关心备至，但对其中的宗教含义、祈祷的形式和内容却既不理解也无兴趣。

从伦理学上讲，把手段误为目的是对自我的背叛，圣奥古斯丁说这是最大的罪过之一。

让我们清理一下思路，盈利——尽可能地盈利——这总是必要的，不仅对企业是这样。但当说盈利就是目的时，就是荒谬的。我曾经参加过一个公司的高层管理人员的聚会，会上讨论他们新的使团宣讲辞，其中说到要比为股东的利益负责更热诚地为顾客、雇员、社会利益和生态环境负责。当公司总裁被邀请首先发表个人看法时，他说："当危境来临时，我为公司的盈亏临界线负责。"这话引起满堂喝彩。总裁是个很有男子气概的人。我很奇怪，他们为什么要喝彩？他们并不是股东，公司也没有陷入财务危机，这里面不牵涉他们的利益。对他们来说，公司成为行业中的最优秀者、或者最有活力者、或最受人尊敬者、或者甚至最大的，不是更好吗？但是不，他们要使公司成为最盈利者。维特金森委员会认为，"利润是最高指挥棒"。但是指挥谁去干什么哪，指挥棒怎么会成为目的哪？这就好像是说，你打板球是为了得到一个好的平均得分数。这就完全错了，你需要一个好的平均得分来保持能够在水平最好的一组里玩板球。

第二个谬论相当流行。它说谁是出资人谁就拥有公司。按照这种说法公司的目标就是满足所有者的要求，它可能是中期利润最大化也可能不是。例如我一直对常

常能在老牌家族企业中发现的信誉印象深刻。在比利时的一家这类公司的老板说:“我们在两次世界大战中都不得不置身世外,他们还指望着我们过活呐。”说着他指指包围着他的工厂的整个小镇的屋顶。这家工厂在好几代以来一直是这里劳动者的主要雇主。但是大多数公共公司的股东并不是在工厂的房顶上审视他们的法人产权。他们更像是《经济学家》曾经描述过的那样,是赛马场上的赌徒。

而指望投资于赛马的赌徒会一直留着赛马或者给它的驯马师提供指导,是不合情理的。如果这匹马不行了,他们完全可以把注下在另一匹上。不管是赌徒还是投机者,都不是真正意义上的所有者,在我看来,税收优惠和法律强制手段也只是造成自由市场上的一阵骚动,而并不能真正把他们拴住。安迪·卡什和他的合作者把这种行动称为“给市场撒沙子”,我觉得也只能是这样。但是,那些赌徒有一个特权,他们可以用价格作注在拍卖场上选出谁将拥有一匹赛马。而这意味着他们需要不断地追问谁知道什么时间拍卖铃将响起?在这一规则下,每个公司每天都要为推销自己而竞争。

据说随时有可能敲响的拍卖铃占据了驯马师的脑子。这肯定使他分心于价格而不能集中精力于驯马,公司的情况也是这样。我曾经问过一个超市经理,为什么

他要花很大精力于法国和比利时市场，尽可能地收购竞争对手？是不是在为1993年的市场合并作准备？他说，不，我们是想要把自己变得非常大非常复杂，以至于没人敢于动吞并我们的念头。反收购的最好手段是收购。但是各种证据表明，在大多数情况下，赢家最终比输家输得更惨。正如有人说过的，上帝总是在和人们开玩笑。

然而事实还会更遭，这实际是一种自杀。在从1972－1982的十年间，英国730家最大的上市公司中的三分之一被易手，尽管为并吞这些巨型公司所动用的资本是惊人的，兼并是十分费力的。而在日本，相应的数字不到8%。在德国的450家上市公司中，只有大约30家被转手，拍卖锤很少使用。相比之下，伦敦交易所有2400家公司登记在册，它们几乎每一家随时都是拍卖会的竞价者。

为了让赌徒高兴，就要给他们回报。英国的红利是德国的两倍、日本的三倍。高红利增加了企业的实际成本，因为企业不得不通过外部融资而不是利润留成来追加投资。如果你没钱，你就得借钱，投资项目必须有足够的盈利来抵补融资成本，这样才有投资价值。这就是英国公司投资回报的现期价值必须达到24%的原因，美国也是24%，而德国是15%，日本是8%。我们也就可以想象哪些国家会把资本更多地投资于回收期长的制造业和

利润微薄的社会服务事业。这不能归咎于管理者的愚蠢和短视，这是拍卖会的压力造成的。

有人认为让管理者甚至员工持股会减轻来自拍卖会的压力。但是近几年的拍卖资料表明，所有权和经营权两权合一的方案不仅对大企业而且对小企业都是一样值得怀疑的。我已经知道有不少人在十月份还信誓旦旦地宣称要为企业的长期利益负责，实际上不过是在为其11月份捞到几百万的股票差价放诱饵罢了。另一些人寄望于组建由真正的企业家、银行和其他公司、机构参加的大财团来为公司的长期发展负责，以避开投机者股市上兴风作浪的干扰。但是养老基金会拥有全英国一半多的股权，他们要为别人的钱直接负责，因此总是倾向于避免钉住企业的长期发展上。在美国，持股基金会是不准进入公司董事会的。为了共同的利益，他们也许会被说服改变他们的行为，但这将是一个根本性的变革。至于个人小股东，据预测，华尔街的最后一批私人持股公司将于2003年被卖掉。以小型私人股东持股公司为主的理想恐怕要化为泡影。

或许更重要的是我们应该问一个基本问题：为什么谁出资谁就应该有这么大的权力？这并非不可避免。我们完全可以像对待住房抵押贷款人那样对待出资人。他们拥有的只是契约。如果我们违约，他们可以强行拍卖

我们的房产，但是只有在我们违约时他们才有权。那些契约约定的利息就相当于固定的红利。出资人财产的基本安全保证部分地依赖于财产占用者的预期收入和利润流，部分地依赖于不动产的基本价值，而这个价值是随时间而不断上升的。当然抵押公司因此会被锁住25年，持股人则能够也应该能够随时取走他们的钱。

在我看来，日本的情况似乎就是这样，股东实际上是优先股持有人，按每股的价值分得股息，股息实际上是固定的而且很低，即使有浮动，幅度也很小。一家日本公司可以借钱来发股息，而在我们国家这是冒天下之大不韪。

我要问的更基本的问题是，产权概念是如何以及为什么会引起争议？乔治·高德力倡在英国法律中，公司和公司的股东权益应该有所区别。并引用了大法官（Lord Justice）埃福西德对1947年的一个判例的总结："从法律的角度看，股东并不是企业的部分所有者，企业与企业的全体股东权益是有所不同的。"他还举了政府战时接管肖特兄弟公司的例子，那次法院也是坚持股东并不是公司的所有者，因此无权拥有公司的全部资产价值。我的法学界的朋友并不能肯定这是最终定论，他相信法律机构还没有下定决心，或者，换句话说，这些判例有点超前了。

我的推断更简单，过去的公司的概念是一些物质资产，并由家庭和帮工来经营这些资产。而现在的情况是，

公司是由很大的一群人组成的，物质资产为他们的经营提供方便。那么我觉得，说拥有一个人是错误的，买卖人也是错误的。这里本没什么好争论的，就好像说一个男人拥有他的妻子是一个过时的观念一样。在维多利亚时代，有限责任是一个奇妙的新发明。它使一个家族公司能够撑起一个地球。那时，没有人想过其中蕴含的矛盾。法律意义上的所有人只负有限责任。当你回头想想，这是一个多么奇怪的念头啊。我越想越觉得我们现代人成了我们祖先的发明的牺牲品。那个关于公司产权的概念实际上是相当荒诞的。那种债务人还不起债，债主就可以卖掉抵押品的观念是十分偏执的，而且可能给我们孩子的幼小的心灵造成巨大的创伤。我希望这是另一个应该被破除的陈规陋习。

这些观念将把我们引向何方？根据股东权益的理论，那些在公司里有自己的权益的人就有权对公司的经营和命运指手画脚吗？我很反感这种观点。我并不真的知道这些股东是谁，也不知道谁在代表他们。我只看到各种各样的出资人和雇员。顾客显然是公司的利益相关者，但是如果公司里没有他们的利益代表，那么他们真的能在市场中用脚投票吗？而公司所在的社区、环境、以及整个社会的利益代表又在哪里呢？股东的发言权对保持公司财务平衡很有效，但我并不认为这就足以回答"公司

存在的目的是什么?"这个问题,至少是没有清楚地回答。当然这个问题也是很难说清楚的。

但是答案已见端倪,1985 年的公司法要求业主必须有正式的维护雇员权益的方案。此事引起了"激烈的争议"。"激烈的争议"也许是一种有点讽刺意味的反应。而在财务人员那里,在他们的盈亏报告里,至今一直是把员工当成一种成本来处理的,而成本意味着一种你应该尽可能地缩减的东西,而且这是你必须全力关照的工作。员工现在已经不仅仅是"劳动力",或者"岗位的临时填充者"。他们越来越代表着一种有价值的"知识产权"。公司拍卖会也逐渐认识到财产并不仅仅是由砖头、钢筋和木材构成的,还要包括大脑。产权,这个起源不光彩的概念,再次赢得了人们的信任,但这次实际上已经把员工当成一种财产而不是成本来计算了。拍卖会上的企业价值评估超过了企业的物质资产价值,而对这块无形资产,你是无法区别其中的公共形象、销售网络开发能力、专利有效期和品牌效应的价值的,所有这些也是知识产权的组成部分。在今天,人的价值越来越大了。公司尴尬地认识到人变成了一种财产,而这种财产是会自己溜走的。这就是为什么需要正式地关照员工权益的理由。

对于环境,财务人员也开始认识到他们原有视角的漏洞。比如,在财务上,不存在对环境的所有权。按照会

计理论，你拥有一种东西意味着你有权毁灭它，因此没有所有者的东西就没有价格，承载生命的环境和诸如空气、海洋之类的东西一样，其价值并不能在土地价格中反应出来。公司一直没有被当成是杀人犯，因为我们一直没有环境意识，而这也许是因为我们拥有十分丰富的土地、海洋、大气和森林资源，为了人类的自由牺牲一点它们算不了什么。但是现在的麻烦在于，在会计上没有反映的东西，就没法确定它的损失。因此，我们可以寄希望于环境保护者院外游说团来施加压力，让会计人员补上这个漏洞。当年的环境大臣查里斯·伯顿的 Pearce 报告已经提到了这一点。一直被会计人员歪曲了的世界观，现在他们有一个纠正的机会，我希望他们能做到。

但是，即使在会计上做了上述补充，我仍然不认为利益相关者的概念能够为“企业存在的意义是什么?”这个问题提供一个合理的答案。为了说起来方便，可以说企业是为所有的利益相关者打工，但如果你是个董事长的话，这样说并不能告诉你应该做什么，往哪儿去努力？利益相关者——用规范的用语说是股东——中总会有一两个拥有企业的控制权，从而控制着企业的现行运营必须是追求他们的利润的最大化，当然这也很容易伪装成“在尽可能满足其他利益相关者的需要之后，还是追求利润最大化。”但是回到波尔诺我就又会迷茫了，我仍然只看

见利润只是企业存在的必要而非充分条件。我必须继续寻找企业存在的意义。

企业是在一个受约束的范围——一种像是六棱形的圈——里运营的，周围存在着来自于出资人、雇员、顾客、供货商和环境、社区这些所谓的利益相关者的压力。要摆平这中间的关系是不容易的，企业必须来回应付这方方面面，最古老的法律规定的企业组织的只是个单摆，而现在的企业则要向六个方向摆动。在这样的压力圈中，我们可以观察"作为存在者的企业"的发展动向。在这里我的意思是说企业的基本意志是完善自我，并尽可能地向最好的方向发展，所有的其他的组织都是这样的。它对六棱圈的每一方都有某种承诺，但又不为任何一方所有。它有自己的使命，而且这种使命是不朽的或类似于此。它不是某种产权，而是一个拥有自己的财产的共同体。它也对外公开发行股票，并为投机家们所购买，但他们只有有限的权力，只要公司不违约，他们就不能随意出售。

共同体中只有社员没有雇员，如果有也是来自共同体以外的人。共同体像人一样也要成长、发展或死亡（当然财产可以持续存在下去）。但是发展并不一定是指规模上的。上个月在北加利福尼亚，我有幸参观了当地的酿酒业，其间和一位酒厂经理交谈。他很为酒厂的前途

忧虑，但他关心的是怎样把企业做得更好而不是更大，为此他需要尽可能地盈利。商家一般总是追求规模，这或许是因为它们的经理想要建立自己的商业帝国，或许是因为大企业不易被吞并。我觉得他们是陷入了某种怪圈，因为规模大并不等于企业更强、利润更多。但是作为共同体的企业，未经社员同意是不能卖的，它们像艺人、艺术家和自由职业者一样，始终不懈地追求着事业的完美，不可轻易损毁。

一个作为共同体的企业只为它的使命负责，未经自身许可不得出售，表面上看这样似乎会使它自我放纵。当它遇到行为的约束边界时，它只为它的成员负责。这种听之任之的管理模式长期以来一直被当作是一种给予恶棍们的特许权，是很受非议的。我赞同某种管理部门对其负责的董事会存在的必要性，一个有受托人组成的董事会，或许，它的职责应该是监督而不是指导，如果经理部门不能很好地促进共同体发展，它拥有绝对的权力改组它。如果这看起来很像德国的监事会，那么我想说的是："有什么不可以哪，那好像没有给他们带来什么麻烦。"当然还有其他的选择，包括切克尔的方案，建立双董事会，一半成员是非经理人员，他们有明确的职责，并不定期地分别会面；一半是执行经理。另有一个独立的董事长领导主持这两个董事会各自的会议。其中的细节并

不重要，关键是原则：董事会只向六棱圈里的共同体成员负责。

我相信日本人和德国人更倾向于把企业当成是共同体而不是财产来看待。他们把自己看成是不朽的，为其不朽的事业规划着，并由他们中间的一员很好地经营着。这给了它的成员以安全感，反过来这又使他们目光长远，不用担心十年之内企业有三分之一的可能性不经他们许可就被转手拍卖。他们会超脱于两次大战之外，对他们来说，只有共同体的生存是最重要的，他们也将会以董事会成员的名誉来保持对出资人的信用，哪怕为此不得不借债，因为只要他们违约，出资人就有权介入。他们会为自身素质的提高而投资，也会对孩子和地方学校建设出资，因为这使他们的事业得以不朽。他们会保护周围的环境，因为这是他们的子孙后代的生存环境，他们将大力投资于研究开发事业，因为这是他们的孩子的希望。这就是德国人和日本人所作所为的事情，而且，在很大程度上，我并不认为这是德国和日本独特的民族性使然。我的伦敦商学院的同事朱力安·弗兰科斯上个星期在BBC的Analysis节目里描述了当德国的一家企业兼并另一家企业时，总会得到被兼并企业内部人的同意，因为新主人不会关闭工厂裁减员工，而是会投入更多的资金于培训、研究开发和购买新设备。新的管理者是来发展共同体

的，而不是尽可能地从企业财产中榨取利润的。这真是一种不同的思路。

但是，如果把企业看成是一个自我管理的共同体而不是一种财产的理念是个好思想，为什么我们又很少施行呢？答案是很令人吃惊的。乔治·高德在他著作的第一章里给出了答案，菲力普·巴克森德勒则在另一个地方给我以启示，下面是摘自1944年高等法院柏西法官的一段引文：

当前，法理学家和政治家操纵的政治机器正面临着最急迫的挑战。在实际上生产和分配着财富的联合体——这个联合体由工人、管理人员、技术人员和董事组成，并不是一个为法律所承认的联合体。法律承认的联合体——由股东、债权人和董事组成——并不能进行生产和分配，而法律也并没有指望它发挥这种功能。我们必须给真正的联合体以法律地位，并撤销虚拟的联合体的无意义的权力。

读完这段引文，我才意识到我所有的这些聪明都是无用的，问题的关键在于法律不允许生产者联合体的存在。

那么我们应该怎么办呢？我们可以在现有的秩序中

展开工作，劝说我们的经理把企业看成是为了它自己的使命而存在，按照这样一种思路来经营，同时对六棱圈里的和圈外的六个方面的压力给以正式的关照。很多大企业就是这么做的，他们树立企业价值观，建立社会事业部，参与环境保护，为企业的商业前途做长远规划。但是我的感觉是它们永远都没把别人放在眼里，我们在恳求它们能够公平地参加游戏，而现在的游戏规则却使别人很难玩得下去。这是不公平的。难怪它们只是一味地迎合投机家的短期利益，而对其他股东往往口惠而实不至，其原因正在于此。毕竟，在巨型企业的世界里，没人能够回避。

另一方面，我们可以在既有的产权规则下建立真正的自治共同体。约翰·列维斯合股公司就是一个著名的榜样，班克西合股公司是另一个例子。该合股公司的董事代表企业职工拥有企业的至少51%的股权。只要还经营得下去他们就不会出售企业，他们追求的是企业的永存。企业职工还可以直接持有另外三分之一的股权，并有自由出让权。合股公司理事会有12个选举产生的董事代表现有的合作者（注意这个称呼）的利益，另有四名董事代表未来的新合作者的利益。他们的工作都是监督管理者的经营活动。

这两个组织，以及其他一些类似的企业，是真正地追

求把命运掌握在自己手里的，追求的是超出个人生命和责任的不朽的事业。但是他们的股权是不可公开出售的，不受股票市场的影响，因此他们的经验不具有普遍性。同样地，我们知道家族企业的家长也是为整个家庭共同体的利益负责的，他们也把企业当作一项永久性事业来经营，部分家族成员的股权也可以转让给外人。但是家族企业的命运毕竟取决于继承者的才能，而并非所有男女继承人都注定能够胜任做大企业的领导者，按照我的意大利朋友的说法，富不过三代。

现在看来，非主流的小企业的经验范例的说服力是有限的，我们所需要的是整个企业管理层形成一致的认识；要求管理者无视通行的游戏规则去行动也是不合情理的，而按照现行的游戏规则却又必然使我们追求短期利益，这会增大投资成本，使我们在竞争中陷于不利地位。到底应该采取什么样的具体治理结构才是现实可行的这一点我不清楚，我只是觉得原则比细节更重要。

这就是我的短期性的忧虑。而我的长期忧虑是财产权益压倒了共同体利益，当在经济衰退期不得不向海外寻求发展时，股东权益就会毫不容情地牺牲掉共同体的利益。但是，英美模式——我认为它与德日模式相比更少注重员工权益——却将会大行其道，使整个世界都卷入追求短期利润的投机狂热中，使企业被迫变成资产贸

易商而不是财富生产者，使亚当·斯密的看不见的手做很多无用功。

你应该注意到我仍然没有回答"企业存在的意义是什么?"的问题。我现在觉得我无法回答它。这是一个必须由每一个企业共同体自己来完成的答案，但我们必须给他们以自由行动的合法权利。说企业存在的意义是追求利润这不是答案，因为我会问："不错，可是追求利润又是为了做什么呢?"说是为了满足股东的要求，这也只是一个企业存在的意义的必要条件而非充分条件。在我看来，生命的意义并不是活下去，这既不是个体生命存在的意义，也不是他们的企业共同体存在的意义。我觉得，要使生命有意义，他必须有一个超越自身的存在的目的。

这个目的是什么才是我们的受托人委员会应该关心的首要问题，而且他们应该超脱出来思考。如果所有的目的只是要争当世界第一，那么99%的企业都会感到失落。我认为，在现代世界上你其实不必成为大的、伟大的、甚至要成为世界第一。我对企业家所要说的，正如我要对任何人要说的一样：你做了什么和你是什么是同样重要的，前者会使你更长久地活在人们心中。一个企业不是一种工具，它是而且应当是一个活的并不断成长着的共同体。认识到这一点和没有认识到这一点是很不同的。

今晚我讲了一些可算得上是异端的思想：

1. 盈利是有所成就的必要而非充分条件。盈亏临界线应该是一个起点而不是一个终点。
2. 仅负有限责任的股东不应当成为企业的所有者，他们仅仅是投机者，因此对他们不能有太多的指望，应把他们当作抵押贷款者来看待。
3. 利益相关者的权益应该得到正确的核算，会计师应该补上这个漏洞。
4. 占有劳动者是错误的观念，现代的企业是人的集合体，它们是共同体而不是一种财产。
5. 上述观点不被现行法律承认，但应该被法律承认。
6. 要求经理人员超越现行游戏规则行动是不合情理的，也是不现实的，所以让我们为变革现行游戏规则而行动吧。
7. 如果我们不进行变革，我们将可能牺牲我们子女的未来，甚至祸及自身。

在这样一个变革的年代，我所要表达的首要观点是，我们必须不断地追问：过去一直在起作用的制度、规则是否在未来还能有效。我们不应当作我们历史的奴隶，而应当作我们的未来的受托人。我们的企业太过于输不

起，以至于不敢怀疑过去，也不敢于幻想未来。现在还不算晚，让我们开始吧！

讨论

多纳得·B·布切尔（管理与工程顾问）：您在演讲中把股东比作赌徒，我认为这是一个误解。您至少应该区别个人持股和机构持股。根据我个人对大公司和小型非上市公司——特别是家族企业——的个人股东的了解，他们非常忠于公司、关心企业的成败。问题反而是很少有企业重视个人股东对它们的这种关爱。

演讲人：我是家族企业的积极推崇者。德国的强大是建立在其中型家族企业上的，而这种企业的股权不上市，这些股东确实是在追求不朽的事业。在大型企业里，即使股东作为个人是有兴趣的，但却很难想象他们会造成什么实际影响。而且美国人所说的 10 年到 20 年以后股票持有人的概念将被消灭的预测让我很失望。

大卫·巴德沃尔斯博士（自由职业者）：汉迪教授在演讲中有一两次对财会人员作了有点不太恭敬的评论。我不是搞财会的，但我发现现代商业上大多数理性的思想都来自于会计师和财会部门。

演讲人：我只是对会计师的过去不太满意，但我认为他们现在已经认识到了他们有很多可做的。我也赞同所

有创意都是来自于财会部门。

杰弗里·钱德勒先生(RSA工业顾问):什么因素能够刺激中短期变革呢? 企业内部的促进因素是领导人的行动,潜在的外在刺激因素是市场:市场产生信息,而现在可获得的信息基本上是财务方面的,必须有受过训练、有任职资格的人员来提供这种信息。只有有人力资本审计和真正的环境审计,才会得到中长期的市场信息刺激。另外的促进因素是规则和法律。沃尔金森报告已经束之高阁近20年了,但它的很多观点仍然是十分中肯的。

演讲人:最大的希望就寄托在公司内部。如果更多的董事长、总经理和执行董事能够把他们的公司看成是不朽的事业,从而对各个利益相关者的需求和未来进行投资,就会发生变革。某种意义上,我们有太多的企业只是财产交易商,并以此为荣。概念的微小变革就会产生很不同的气氛。最后,我仍然愤世嫉俗地认为如果我们不改变游戏规则,一切都是白搭。沃尔金森报告中的概念将仍是恰当的概念。我希望商界能够开始对规则制订者说:"你们正在把我们推向竞争中的劣势,我们非常需要改变规则。"

安妮·弗格森(《轻松周末》杂志管理学编辑):我想对您的观点提个问题,不朽的事业对企业来说是现实可行的还是只是一种理想。一个人、一个政府、一个文明,任

何事情都有一个生命周期。企业是一个相对来说较新的组织，你认为企业的生命周期是什么呢？

演讲者：我知道现在很多企业的生命期并不很长，但我宁愿它们自然死亡也不愿看到它们在还没有山穷水尽的时候就被人吞并。我希望企业以不朽的事业为奋斗目标，尽管很少有企业实际能够做到这一点。我不知道自然的生命周期是多少，对于大企业来说有 40 到 50 年的寿命似乎也是不短的，这个长度很难说是不朽，但也算是值得追求的。你必须按照永恒的事业来打算，因为如果你不这样做，你就不会进行长期投资。当一个公司组织起一帮人的时候，就意味着它应该存在 45 年，但尽管如此大多数企业还是坚持不了这么久。但如果你真的把人们组织了 45 年，你就应该在他们身上大量地投资。

彼得·摩尔根（管理协会总理事）：我并不完全同意你的议题，因为你并没有对你所指责的东西给出充分的理由。与此相对照的是，保罗·马什最近发表的有关论著却说明短期主义运作得很不错。不过，管理协会刚刚组织了一项对公司法的研究，看看在 19 世纪为促进铁路公司的组建所提出的法律是否必然为 21 世纪的企业所需要。

你提到了大陆私人企业部门十分发达，由于遗产税和公司税，英国的家族企业自一战以后基本就销声匿迹。要恢复这种质朴的企业组织，我们需要税制改革。

你提到股东的短期主义行为，但主要的股东是公共持股会，其持有一种股票的平均期限是四年。作为一个保险公司的董事长我了解这些情况，这并不是一种快进快出的赌博。

根据我的经历，我发现企业的首要目标是争取生存下去，只有当你解决了生存问题以后，你才有可能发展，但现实是影响企业环境的的大多数因素都倾向于使企业难以为继。成功地经营一个企业并不像想象的那样，是一种官僚主义的运作方式。企业必须能够成功地应付每天的市场竞争和市场条件的变化。股东扮演着一种施加压力的角色，使企业必须保证收支平衡，这是衡量企业是否能继续存在的尺度，但股东是绝对的最基本的伙伴。任何企业如果不能以一种伙伴关系联合它的供货商、它的债权人、雇员、客户以及它所在的社区，那它实际上只有死路一条。

演讲人：我并不反对你的观点，但是我希望企业能够有长期经营的打算。我所看到的那些企业仅仅庸庸碌碌于苟且偷生，对这样的企业在某种意义上不应该在它们身上托付什么。

彼得·摩尔根：我的意思并不是说，企业应该仅仅立足于挺过这场衰退直到 1991 年下半年，而是要积极地预测技术、市场、消费偏好和影响就业环境的社会因素并作

出预先调整,保持一种积极主动的姿态,并有适合时宜的和尽可能长远的展望。

演讲人:也许这就是我所称为的不朽的企业吧。

乔治·高德:感谢您对我的书所作的赞赏。你最后引用的是劳德·尤斯塔斯1994年祭坛幕演讲(Riddell Lecture)中的部分,我同意他的思想对现在仍然像对他发表演讲时一样贴切。受你的演讲的触动我想到了诚信原则。我相信我们需要一个以诚信为基础的法律制度,诚信原则就是信托制度。我认为大企业将会有一个监理会,它的职能是为委托人负责,而常务理事会则负责经营管理。英国的信托观念比任何国家都发达。读F.W.梅特兰在剑桥写的关于诚信的作品使我认识到,这个原则是我们英国传统精神的一部分。我们应该从中汲取灵感,找到一个能够平衡六棱责任的方法。

演讲人:信托制度的思想在我的主题中有非常重要的地位。

G.R.**埃勒顿**(米德兰银行plc总裁):你提出的前景如此富有诱惑力,而在这方面的进展却为什么这么小呢?是由于某种社会、文化或者政治的因素在起作用,使德国和日本进展甚多而英国进展缓慢吗?

演讲人:这里有一个我们无法改变的历史的问题。我们只能把它当成一种行为方式接受下来,我们不应站

在一边说："难道这种行为方式仍然是明智的吗?"一个社会总要经历多次的分裂瓦解，这是一件好事。战败国人民最终能够重新振作起来，这是很有意义的。

约翰·法拉格(社会学研究员)：你对合作社运动的失败如何评价?

演讲人：合作社运动和我所说的东西不太一样。其间的差别主要在运作方式上，而在企业归谁所有和把企业当成是一个共同体来看待的问题上，两者是一致的。合作社运动涉及如何运作共同体的问题，在这方面他们是理想主义的，甚至有点天真。所以我认为它的失败在于运作方式而不在产权安排。

斯图亚特·劳克(《企业家》杂志编辑)：你认为大学毕业生们——比如说伦敦商学院的毕业生——会为你的演讲而欢欣鼓舞吗？你认为教育系统在实现变革中应起什么作用?

演讲人：我在伦敦接触到的学生分两类，有70%的人非常满意于在现存体制中工作，因为他们看到其中的机会可以使自己发达起来。另外30%的学生真正地感觉到了这是一种离奇的体制，但他们也不知道变革是否会在他们的有生之年发生，所以倾向于把这事放在一边，这是可悲的。这是一个沉默的少数，也许是大多数，对于除此以外的人，我倒是想站起来对他们说："真有点不可理

喻”。

一位听众：自布林顿报告以来，有关全球变暖和其他重大环境恶化问题在政府和公众中造成了极大恐慌，所有党派和国际组织都宣称要在国家和全球范围内实现可持续发展。你的新企业方案如何顺应这一大趋势？

演讲人：完全赞同这一趋势，但诺言不能仅仅停留在口头上，我很高兴他们积极承担责任，但我也很冷静地认为必须建立某种法律规章。我们对安全带不屑一顾，但一旦法律介入进来，我们也都开始使用起来，在我们的内心也知道这样是明智的。我的新企业比现有的企业更可能在没有法律强制的情况下自觉行动起来解决环境问题，但有法律支持会更好些。

保罗·杰维斯（布里斯托尔商学院）：你认为信托委员会和我们所称的经理或者执行经理层是什么关系？你认为信托会应该是董事会的一部分呢还是应该独立出来？如果独立出来的话，它的职责意图通过什么方式贯彻到企业组织中呢？

演讲人：我认为它们之间有一种共生关系，信托委员会负责解释企业存在的目的，但它显然需要经营着企业的人们为它提供思路和期望。

安妮·琼斯（RSA就业和人力资源部顾问）：我们如何能够使人们更好地理解日本人呢？我们一般对日本企业

的印象主要是它们高超的工艺技术和市场竞争力，而我一直为其价值观念和工作伦理感到震惊，当我访问佳能公司时，他们首先谈到的是他们的动机和目标，正是这些东西创造了一个和谐的全球视角的独立的共同体。他们不谈利润，当我问到利润和股东时，他们说如果我们英国的股东能够多关心一些发展战略少关心一些短期利润的话，我们本可以有较长远的前途。

演讲人：我们必须设法使企业明白企业并不是一种在股市上卖来卖去的财产。日本人就不这么看，日本给我印象最深刻的是他们有企业价值观并有人宣传它，并且人们都很相信。我们也有这种东西，但没人理睬。日本人的企业真正是不朽的事业，并在为日本社会的福利作贡献。回到杰弗里·钱德勒的观点，如果企业的最高层能有更多的人站出来说明他们的职责是什么，说明盈利只是他们职责的一部分，盈利只是为了某种目的的手段，事情就会有很大不同。

主持人：查尔斯·汉迪先生的演讲给出了一种对工业社会的变动和需求的理解，我相信在财富创造者的阵营中已经引起了强烈的反响。他大大地拓宽了我们的视野，也向我们提出了挑战。

奥斯丁·皮尔斯先生(RSA 协会会员)：在 RSA 财务部非常有限的权限和资金中有一项被告知是用来资助一

个演讲的，今晚我们得到了三方面的支援，因为我们有三个赞助者：BOC，亨利预测中心和米德兰银行，他们认为赞助像今天这样的演讲是他们职责的一部分，为此我要对这三个机构致以最诚挚的谢意。我们的三位赞助者肯定收到了很多赞助申请，但他们选中了RSA，尤其是对这个演讲给以如此慷慨的赞助，我为此感到十分荣幸。

马克·高德(RSA企划部主任)：RSA制造业和贸易委员会已经开始组织一些人(有些是企业家，有些是学者)来研究查尔斯·汉迪先生提出的问题。如果大家有兴趣加入我们的行列探索一种新的企业组织形式，请和我们联系，这样我可以给大家提供更多的详细资料，使你们的研究和我们连成一体。

5 为谋生而工作的观念扼杀了进取心吗

我的第一份工作是在一家大型石油公司找到的。在我上班的第一天,交给我的一大堆文牍的最上面一份材料是公司的养老金计划。一开始的整整20天,我把它仍在一边没有看,但我至今仍记得我未来的岳父把它拣起来说:“我看你真该死!”

的确如此,因为我和公司都明白我是为了谋生而加入他们的,一旦上了班他们就应该照管我,一直到死,这是合于情理的。他们会按照我的能力高低为我安排一个岗位,并根据需要对我来说进行训练和培养以提高我的工作能力。相应地,他们也希望我对公司忠诚,承担责任,并要有耐心。“别着急,到50岁你会有好位子的。”

终身雇用是每一个公正的雇主的选择,实际上也是不太公正的雇主的选择,因为这可以使你更容易建立起

随你调遣的私人组织。近期日本已经把它当成最宝贵的企业组织方式，考评系统、继承计划和职业发展官员已经把这个观念焊接进每一个组织的基础结构中了。

但我怀疑它可能是一个已经过时的思想。毕竟，甚至在日本，企业核心成员的特权也受到限制，并使大家明白这只是一种习惯而不是法律规定的权利。因为他们和其他一些国家已经开始怀疑这样做是否弊大于利。

其第一个缺点是一个明摆着的事实，每个人的年龄增长速度是一样的，而越往上位子却越少。没有足够的位子供每个人把自己的职业生涯升到顶峰，但是每个人却都有一个职业生涯，这并不仅仅意味着一份工作。结果呢？每一次对中层职员的提拔，都会花费更多的精力，产生更多的失意者。如果企业呈几何速度增长的产量快于劳动生产率的增长时，提拔就只能被推延。这在过去的日本企业中经常发生，而现在则比较少见了。

这种情况在英国企业中也有发生，但这主要是因为其劳动生产率几乎没有提高，一直到70年代后期，也正是这以后才又开始职务升迁。今天每个成功的企业人员调整速度比过去十年提高了四倍，核心成员比过去减少了一半。五年一次的提升已经变成了一种惯例，但它和终身雇用思想开了一个黑色玩笑。人员裁减一半、工资增加一倍、劳动效率提高两倍——除了另一半职工以外

——对企业是一个好方案。

终身雇用制的第二个弊端是，它暗示会给每个员工以职业生涯发展的机会，在职务和待遇上隔不了几年就会有所提升。对于大而且层级化高的企业，这当然没问题，但对于小而结构扁平化的企业则很难行得通。当代的大多数企业的理想结构是四级科层制，这种结构并没有多大空间来保证员工的提升，有些员工甚至基本没有什么机会。

第三个弊端表现在当你很想把你父亲种下的小树培养成大树的时候。在这样一个大变动的时代，你父亲可能种下了一棵错误的树种，那么从建筑业转向银行业，或从搞银行转营超级市场也许是较为明智的战略选择，但你很难把所有的老职员培训得适应新的工作需要，这就必然要引进新人，通常是越是中高层换得越多，而这就使得对旧员工所暗示的许诺变成泡影。

第四点，如果企业的发展战略掌握在从同一个世界同一个传统里成长起来的人手中，他们别无所知，那么公司还存在被蒙上眼障的潜在危险。所谓“群体思考”可以使富有凝聚力的集体对任何事情视而不见，使火车在一条无目的地的轨道上行驶。

坦率地讲，我现在相信终身雇用制是一个坏的体制和坏的理念，它使企业穿上了束缚衣，限制了企业的变通

能力，所以它是一个坏的体制；它许诺或者暗示要给予那些它所不能、不愿给予的东西，所以它是一个坏的理念。尽管愿望是良好的，但实际上不过是一个谎言而已。

我认为，应该更坦诚更理智地考虑按照工作岗位的专业性质来确定不同年限的雇用合同，用货币购买养老金计划取代退休金制度，以“机会”观念取代“论资排辈”观念，让人们竞争上岗，而且有时还要与外部人进行竞争。让人们以“流动”的观念而不是以“升迁”的观念考虑问题，就像自由职业者，从一个合伙单位流动到另一个，以取得阅历或更好的机会，这才是更合理的。职位固定化对优秀者是多余的，对不称职者是不应得的。

这在实际上又意味着什么呢？职业将变得更像是一种个人责任，我很喜欢美国一家企业用来表述其发展哲学的片语：“个人进取心 + 企业支持”。企业支持包括教育和培训，其中有些本属个人开支的，也以学费补偿计划的方式由企业负担，以鼓励个人投资于他或她的个人技能。

企业支持将包括为个人未来的工作选择提供建议和指导，没有企业愿意失去自己的优秀人才，所以应该明智地保证使他们有良好的状态去竞争好的工作岗位；当然企业所作所为的只是提供建议而不是强求。定期的可更新的雇用合同将提供一个机制，使雇员的任职年限和职

位待遇可以定期调整。由于上层人员的个人化的雇用合同制做法已经渗透到中层职员，所以任何企业都需要这样一个机制。

没有终身雇用制将意味着，企业提供的只是工作而不是职位，而且岗位向企业内外开放，企业不承诺在这个位子干可以升到那个位子或者任何位子。在一个岗位上可能有固定的任职年限，像很多企业对其高层职位所规定的那样，也可能以预加条款的形式使任职年限变成不定期的。于是人们就会明白我被雇来是为了干好那份工作的，而不是占住一个循序渐进地往上爬的位子的。

于是更多的人也许会等待很长时间，看看他们的选择是否合算。与传统的做法——真正优秀的经理不会在同一个岗位上度周年——相比这是一个好的变化。我所就职的石油公司的文化把这叫"忍耐"，我把这叫做"延期的满足"，或者说"会升天的，但不是现在"。这将形成一种游戏规则，即如人所说，"尽可能地珍视你的工作，否则这将是你职业的终点"。于是紧迫感和生活有了一种新的意义。

但是很多人会觉得放弃终身雇用制的理念，将会使他们的企业被人利用，他们将无法控制员工，短期利益将会成为员工选择的主要标准，而放弃长期的发展，最好的人才将会流走，企业文化将被侵蚀，企业传统将会崩溃。

如果公司的总裁这么看，我会以嘲讽的口吻说，也许终身雇用制是控制员工的有效工具，一个有效的雇员集团编组手段，但不是人尽其才的地方。

而且它真的是一个控制员工的工具吗？优秀者不是也常常流走吗？难道员工个人的决断从来不都是从短期利益考虑的吗？难道他们不是以自己的才能为资本进退自如吗？终身雇用制实际上不是有点理想化了点吗？

于是我想起国防系统早在50年代就已经改为有限合同制，他们认识到他们更多需要的是年轻有才干的人而不需要老人。我想起戏剧界、新闻媒介部门已经是这么做的，还有咨询机构，以及最近的货币交易机构。奇怪的是，或者并不奇怪的是，这些都是英国人才荟萃的地方，为什么这里会人才济济呢？

英国最好的企业并不依靠延迟的满足来求得他们的员工的忠诚，他们的手段是对员工的业绩及时肯定和按照商业规则行事。优秀的人才并不需要在一个位子上待20年，用20年的时间来吸取企业文化。在好的企业，你只要几分钟就可以领会其企业氛围，最好的企业知道，优秀人才可以被鉴别出来，给以鼓励，并提供发展空间。

而且最优秀的英国人不再需要为了谋生而把自己依附于任何企业，不管它自我标榜得多么强大待遇多么优厚。这些人想要自己掌握自己的命运，他们的忠诚需要

企业去赢得，而不是用物质保险去收买。实际上，对他们来说，保障依赖于自己的才能，而不是合同。今天，他们宁愿用他们的积蓄去参加养老金计划。优秀的人需要寻找他们拼命竞争才能挤入的工作，能以业绩——而不是某种评价系统——来体现他们价值的工作，和那些需要有朝气的人来干的工作。他们的辞典里没有忍耐，也没有终身雇用制。也许他们是正确的。

6 为什么退休之后的生活还有意义

在全日工作或全日父母和完全退休(这是死亡的序幕)之间,有一个生命的全新的阶段。剑桥历史学家彼得·拉斯里特首先给这个阶段命名为第三年龄段,以与第一年龄段(成长),第二年龄段(全日工作,在家里或在外面)和第四年龄段(我们希望这一阶段尽可能越短越好)区别开来。我们必须关注正发生在我们身边的事情,因为人口统计规律(从生到死)是最有效力的铁律,更可怕的是它是不声不响地一步一步爬向我们,以至于我们往往无所察觉。

当然,第三年龄段一直就是存在的,只不过现在需要用一个词来描述它,因为它的时间变长了,处在这一阶段的人增多了。由于很多大公司现在都考虑把退休年龄定在55岁左右,我们也就更早地结束了全日工作阶段,而

且我们的寿命更长身体也更健康了。今天一个 70 岁的人可能和两代以前的 50 岁的人一样健康。要不了很长，第三年龄段甚至可能从 50 岁开始，一直持续到至少 75 岁，这一时间跨度相当于整个生命的第三个四分之一。

到本世纪末将会有四分之一的人口处在这第三个四分之一阶段，占成年人口的三分之一。他们并不像第四年龄段的人们那样，他们生活完全能够自理，绝多数仍然身体健康、富有活力；大多数愿意从家庭和工作事务中摆脱出来，独享其乐。所以这种人肯定会有一种影响力。

例如“青年老人”就很可能是下一个大的消费市场，他们的钱花在消磨时间上，时间花在旅游、学习、尝试新技能和兴趣、娱乐上。

购物可能再次变成一种交流手段而不是每周难免的生活琐事。零售业结构可能需要为他们这种新消费方式做出调整，厂家需要为这个新市场做出计划。

健康、富有和良好的教育是度过一个幸福的第三年龄的前提条件。这三个条件有些人全有，但很多人没有。这就向社会提出了挑战，因为除非这三分之一的成年人口能够自己照顾自己，否则就会变成下代人越来越沉重的负担。那些现在已进入第三年龄的人被称为（大卫·汤姆森在其最近出版的书中）“福利的一代”，在他们成长的时期，教育、住房和医疗保健都有巨额补贴，现在又希望

有高养老金和完善的照顾措施。他们可能会失望，他们的子女也许会愿意纳税支持他们在第四年龄的生活，但很多人却对让他们纳税为SAGA代的生活方式集资很是不满。如果国家养老金能够由职业养老金、个人储蓄和兼职收入来分担，形成所谓的第三年龄生活的四大支柱的话，就会各方面都满意。如果我们和他们现在还不开始着手改革，大多数人将只有一两个支柱。

第三年龄是一个潜在的劳动力和技能资源库。但是美国的资料显示，人们一旦退休就对重新返回全日制工作不是很积极，至于搞兼职则是另一回事。没人喜欢自己成为一个完全无用的人。对于经理、自由职业者和技术人员，他们所愿意干的是兼职的脑力劳动，而不是力气活，发挥余热而不是独当一面，就像我的一个朋友说的："道格拉斯，我们看中的是你的经验、你的关系网和你的见识，我们希望这些东西在你离开后仍能为我们所用，但是，道格拉斯，仅仅是在星期二。"

对于其他人来说，这种兼职工作，就像提斯克在它的超市里提供的那种，正是他们所需要的——它提供了一种参加社会活动和赚取额外收入的机会，又不用承担很多责任。搞皮包公司会是一个使中小学肄业生感到厌烦的工作，第三年龄者却很满足，而且正是在这一部门，闲余的年轻第三年龄者可以弥补青年劳动力的短缺。

实际上,"皮包公司"是一个描述第三年龄者工作方式的越来越恰当的比喻——其业务是零敲碎打的,一半是为挣钱、一半是图自在;一半是为客户和雇员,一半是为自己。它是,也能够是最有趣的生活方式,挣钱不多但灵活性很大。

第三年龄者的重要性越来越大,我们无法忽视他们。每个人都应该正视它,并从资金上、心理上和技能上为之作准备。企业必须帮助他们、鼓励他们,不要等到临到退休前两个月才做准备。这会使得人们继续其生活之旅而不是搬家走人时,能够更顺利地与原单位断奶。

政府也应该采取措施使人们自立(而不是依赖)的准备工作做得更顺利些,使他们更容易得到教育、技能更新和新技术培训服务。审查受救济者资格的思路也可以在退休人员中使用,应该进一步鼓励个人储蓄,并强制实行个人养老金计划,也许应该要求雇主为所有职工,包括大部分临时工,交付其中的一部分。

第三年龄的人们老练、经验丰富、独立性强而又有精力,能够成为社会的巨大的人力资源库。但他们也会成为负担,为了我们所有人的利益我们必须尽可能地为他们创造机会。大部分即将进入第三年龄的人们仍然处在其第二年龄,仍然待在我们的企业里,正是在这时必须开始意识到这一点。我们不能再哄骗人们说,当他们对自

己的同事说再见之时就是他们的职业生活结束之日。我们不能再说养养花看看电视就是满意的退休生活。我们应该正视现实，看到全日工作只是生活的一个阶段，生活还会继续到美妙的下一阶段，一个被法国人称为"充满活力的"年龄段。在我刚刚开始工作的时候，养老金计划的资金是很宽裕的，因为那时人们退休后的生命平均只有15个月，一个人退休后生命也就快结束了，而今天不同，我们应该为此感到高兴。

7 好好培养你的孩子

最近我偶然有一个机会作为顾问介入一项有关阿拉伯企业家的教育与成长的研究("海湾国家管理人员的成长:对 GCC 国家成功的管理者的研究",法赫德·莫纳博士主持)。我对阿拉伯管理者所知甚少,或者说完全无知,所以明智的做法似乎是询问他们中的最优秀者,他们在个人经历中什么是使他们收益最多的,什么又是他们的障碍。将近 200 名被 50 多家大企业认为是最著名的成功的企业家接受了单独的和详细的访谈。

结果是很有意思的,部分原因是他们所说的基本证实了在任何文化包括我们的文化中一个成功的企业家所共有的要素。

总体上,他们列出了十项要素,并按重要程度排了序。最重要的一项是教育,这是很明显的,他们中的 91% 都有一个学历或者学位。他们说,现在,在 15 到 20 年以

后，回过头来看，重要的不是学习的专业科目，而是学习的经历、对思维能力的锻炼、学会思考和视野的开阔。一项对英国相应的一群管理者的比较研究表明，他们中的不到 56%拥有学历或学位(在 1975 年最高管理者中只有24%有学历或学位)。

占第二位的是早年的榜样。父母、亲属或老师往往是我们的主要榜样。他们对我们的影响比我们想象的要大得多。而父亲总是儿子的最主要的启蒙老师，有一次美国的一个百万富翁董事长向我讲述他的早年生活，他说："我父亲从事保险业，成就并不很大，但每天晚上，他回家都要我陪他下棋，他是个棋迷。关于下棋有两件事，"他继续说，"你必须搞清下一步的各种选择和二三十种不同的可能性，而最重要的是，对你所犯的错误，你不能责怪任何人和任何事。没有臭牌、没有滚骰，没有侥幸的反弹，成败全是你自己的问题。我父亲在棋盘上教会了我这些道理，直到现在我都珍视这些道理。"

居于第三位的，如一位管理者所说，是早年所负的责任或商学院的生活。少年时期所做的一点点工作所承担的一点点责任很有助于建立自信，培养独立决策并承担后果的精神，这些东西有些人学得太晚了。这个国家的创业者往往来自出身贫贱者，或者是由于父母早逝而被迫很早就承担责任的人。一项研究显示，大多数最成功

的移民往往是在早年经历过重大的磨难并从中挺过来的人。看起来,对于年轻人来说,生活太安逸是很危险的。

他们所列的第四个因素是价值伦理。谈到的品质是吃苦和勤奋,诚恳和正直。被采访的很多人都提到了他们的宗教的重大影响,在这里指的是伊斯兰教。而另一些人则提到了家庭的训导。还有一些人提到了生活中使命感的重要性、在自己的本行中追求优秀或精益求精的重要性。这一项被给以这么高的评价,是很有意思的,也是很说明问题的。它很可能比他们所认识到的更重要,因为如果你的生活没有目标,那么你学习和发展的动力又是什么呢?

在他们的脑海里这些是他们成功的最重要的因素。然而所有这四项要素早在他们进入企业以前就已经具备了。这对招聘者是个好消息,而受训者会感到失望。

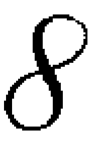
自我发展是第五重要的要素,它意味着一个积极的求知态度,一种对学习和研究的渴望,并有愿望不断上进,敢于冒失败的风险,为了取得经验不怕遭到训斥。所有的探索都是一种投资,为了你未来的报偿你必须牺牲时间和金钱,有时放弃社会生活和私生活是很难的事情,但最优秀的阿拉伯人能做到,最优秀的日本人也能做到。一次一家公司的日本人给我演示了一个图像,横坐标代表年龄或者在公司所待的时间,纵坐标代表投入于研究

训练或阅读等自我提高活动的小时或天数，曲线是向右上倾斜的，表示你的年龄越大，投入于钻研的时间越多。他们说："显然，岁数越大的人遇到的问题越多，学得越慢。"而在英国，我怀疑曲线是向另一个方向倾斜的。

排在再下面的是培训（每个管理者每年九天）、技术知识、标准和反馈、正式的职业阅历——我认为这在创业者研究中是一个突出的方面。被他们排在最后的，但我怀疑并不是最不重要的，是最好被称为是解决问题的氛围。在其中礼仪和地位被放在最次要的地位，失败乃成功之母，同事是伙伴而不是竞争对手，有成绩者会得到直接的公开的奖赏。当然这说起来容易，做起来是很难的，但不管怎么说，这是人们所称的学习型企业的基本要素。（我记得我的同事曾经说过，很难那样做，作为一个孩子如果他那样做的话会被学校当作小偷、剽窃者和讨厌的孩子而被开除）。旧习惯非常顽固——企业追求的是人人都不出错（因此也就没人能学到东西），而个人却并不总是希望分享这份信誉，而且地位总是比现金给人带来更多的税收效应——这一点看看我们公司的汽车就明白了。

我的上述观感是受了罗莎贝斯·莫思·坎特论述美国企业变革的新书《巨人学跳舞的时候》的启发，她对她的企业界的读者的最后忠告是："培养优秀的孩子"。阿拉

伯人告诉我我们未来的希望主要靠下一代。我们应该在他们身上下工夫。我们应该花更多的精力提供他们更多的教育(在 OECD 国家各种教育项目所用投入中,我们只排在希腊和葡萄牙前面)。我们应该给他们树立更好的榜样,当他们进入企业工作时,我们应该尽可能地为他们提供机会使他们实践自己学过的东西,尽管他们时常会出错。



什么东西在商学院学不到

我最近参加了来自欧洲各地的企业高层管理人员的集会。他们被邀请来确定所要探讨的问题的议事表，所讨论的问题是，当他们着眼未来几年企业的发展时，什么是他们所最关心的。

大家的看法是相当一致的，新的欧洲格局居于第一位，因为它意味着新商机、新市场、新的竞争对手和新的合作伙伴。产品责任问题也是关注的焦点——美国消费者爱诉讼的习惯会传染到欧洲吗？环境问题也是——法律门坎应该定多高才会使企业觉得进入它的新发现的温室是明智的或合算的；你的产品更绿色真的就比别人更有竞争优势吗？对于大多数公司来说，日本人永远都是地平线上的乌云，但大多数人也承认，日本人的挑战与其他竞争对手并不更可怕，只不过是在更高的层次上竞争罢了。

对有些企业来说，技术很重要。在一个技术呈蛙跳式进步的世界里怎样保持不落在后面呢？竞争前的技术开发合作好还是不好？科学与技术的发展要把我们引向何方？接下来是一系列宽泛的人口学问题。如果奥里维特(Olivetti)一家公司就可以把今年欧洲所有大学的机电系毕业生召走，那大家从哪里寻找新生力量？让大家永远互相挖墙角吗？或者从更穷的欧洲国家、从印度、亚洲、非洲国家进口人才？那样人道吗？所有经理都认为他们的企业应该让妇女发挥更大的作用，都认为如果这些妇女能够被说服进入他们的企业并愿意干下去的话，他们会对企业的传统工作方式做一些调整，但没人对到底应该在哪些方面调整有个明确的说法。

有些经理的确担心越来越难以保住公司里的男女人材，对于有才华的人来说外面的生活既自由又没有压力，待在企业的核心管理层很精彩也很受人重视但使人精疲力尽无暇它顾，正如一个管理者所言："我最关心的是我自己，我需要另一种生活，但我不知道怎样得到它。"

有些人关心的是一些实际的事务，诸如如何控制一系列战略伙伴，如何管理合作投资伙伴和少数控股股东，这些似乎构成了他们公司的主要事务。

这个问题系列使我特别感兴趣，因为他们所关心的问题，如果不是没有的话也是很少在我所知道的商学院

课程中出现。商学院的教程脱离实际吗？我不知道。我想不会这样，但他们的兴趣点的确不一样。当他们为在自己的专业基础上向管理者生涯迈进做准备时，他们所关心的大多数问题对企业来说都是管理中较低层次的问题，课程设置和教材内容相应地，也是合乎情理地聚焦于企业的内部和与企业直接相关的方面，如顾客、供货商和债权人等等。

然而当管理者越是接近职位的顶层，他们的视角和关注的焦点就变了。企业内部事务尽管不是最难控制的，却总是最难以掌握的。如果他们不是一个能够控制自己手底下的事情的称职的管理者的话，就很难走得太远。现在则是那些超出他们控制范围的企业外部事务，成了他们关注的主要问题。

如果有一个商学院，能够使你研究那些一般的商学院没有教你的问题就好了。我曾经向一所古老的大学建议，既然你们没有能力教高级管理人员如何处理组织和公司的具体事务，你们完全可以把难题变成一种研究的机会，并帮助他们探索所有企业外围的问题，诸如国际政治、欧洲历史、新的科学思想、人口学、女权主义，甚至当代的宗教、伦理和哲学等方面的问题。我认为，管理者一般都是胜任的，通晓商业理论，但他们太忙，无暇顾及知识面的拓展，顶多匆匆翻一下《经济学家》。换句话说，高

层管理者需要创造性的、高层建筑的艺术来应付一系列新问题。

他们也无法在任何管理学教科书上发现答案。正如彼得·德鲁克指出的，最好的战略联盟管理教科书是丘吉尔所作的莫尔巴勒公爵传。

大学是富有批判精神的，以前它们并非如此，但以前的世界变化也没有现在这么快、这么剧烈。以前也很少向经理们和他们的企业提出现在的这些问题，过去的时代也很少为他们的未来作准备。他们需要在另一种世界行动，接触另外一些人，听另外一种思想，如果他们想要主宰未来的话。毕竟他们是生活在互动世界中的男女们。如果这种探讨是有意义的，那么他们就应该抽出不止十分钟的工作时间独处一下。他们没有时间思考，即使他们知道需要思考什么，从哪儿入手。

日本人相信逆向学习曲线——岁数越大，就越需要花更多的时间研究学习和思考，因为问题越复杂我们进步得就越慢。而英国人习惯于学习阶段应该在 16 岁或顶多 21 岁就结束。这种态度终于开始改变了，但我们需要找到一条新路，帮助人们在努力改变自我以前就走进一个新世界。或许那些高层管理者应该回到大学一段时间，全身心地去读去思考去讨论那些他们在年轻时从来没有接触到的东西。但我不想把他们称作学生，实际上

正相反，我会要求他们去做老师，去组织研讨会。因为根据我的经验教训，学东西的最保险的方法是给别人讲课，像他们这样的成熟的学生会从任何愿意试试这种方法的大学受益匪浅。

9 企业是可以被占有的财产吗

是我们戳穿谬论的时候了。这个谬论说，企业是股东所有，我们都是为他们打工。而绝大多数股东，不管是自然人还是机构法人，在行动上、思想上还是感觉上都不像是所有者。这个谬论不仅以一种令人不快的方式歪曲了整个企业系统，而且使企业没有灵魂，而那里本来应该是由真正的主人坐镇的。

在从前，一些人因出资而对企业有控制权，还是这些出了钱对企业有控制权的人，为企业的开支付帐而有权收取利润和承担亏损。或许那些大股东被称为企业的"所有者"是可以理解的，他们有权决定企业的未来。如果有必要，可以卖掉它或关闭掉。他们是以一种非常真实的方式与企业凝结在一起，并为企业的前途负着责任。经典的公司法的理念是在那时形成的。

但是现在的情况不同了。我的狗终身都属于我，而

不是仅仅在圣诞节期间，正像我的汽车标签所提醒我的那样。但是我的股权证书则不同，我可以随意怎么处理它。大多数股东都和我一样：在纸上买卖公司，或者在证券交易所下注，只要守信用。另一些人则把自己看成是投资家，对长期或至少五年以上的“企业扩张计划”（Business Expansion Scheme）进行投资。

一些机构股东规模太大，以致不管他们是否喜欢，他们都是投资者，不是炒家，在一个比较长的时间固定投资一家企业，从而自然地在接管时唱主角。他们的投资规模意味着他们的利益和偏好关乎企业的生死，但是很少有企业认为在企业的日常经营决策中有必要听取他们的意见。他们是投资者是债权人，但是他们对企业和它的员工并不像我对我的狗那样负责任。

这些所谓的所有者的权和利与他们的责任并不一致。正如总裁们所明知的，实际上是他们在为每日的销售情况揪心，并全权处理与一个个不知名的外部人之间的交易。因此，不可避免地，他们的分量超过了所有其他员工的份量，每一个总裁与金融分析家的交流都超过了与手下的员工的交流时间，他们觉得让股东高兴比使客户和员工满意更重要。

我觉得这不合事物的本来面目，一个企业的真正职责应该是提供优质的产品和服务来为越来越多的顾客服

务。盈利是使企业永远不败的处方中的一个必要手段。我相信任何股东都会同意这一点，但是整个系统要求我们盈利、追求短期利润是为了某种目的而不是为了实现目的的成分。有些人希望通过劝说来使企业改变他们的优先考虑。工业巨头、金融家和政界大员们都同声谴责短期主义；甚至那些搞短期主义的人也表示忏悔，指责是残酷的现实逼迫他们。但是对一个合法的东西大喊"这是不合理的"是可悲的。如果我们真的想要改变现实，那我们就必须改变法律。

有些人会满足于修修补补，例如给长期持股人免去资本所得税，以鼓励更多人投资而不是投机。但那样只能培养消极的投资者而不是真正的所有者。另一些人建议设计一种像A股B股那样的方案，只有A股有投票权（并为那些在企业中经营和工作的人让出一部分股份）。在这个方案中，A股，"所有人股"，很可能被打折出卖，持B股的投机者仍然可以取得操纵权。

我个人认为，有必要进行一场更彻底的反思。我认为在今天，一家企业可以被谁所有这种观念是一个错误。一个人可以拥有一幢楼房、一块地，或者各种原材料，但在今天，企业的含义远远不限于这些物质上的东西——而是将其价值加于物质要素之上的一群人的完美结合体。说对一群人有所有权是不合适的，特别是那些与这

群人离得远远的外部人说有所有权是更不合适的。这种理念不恰当,它是一种歪曲,甚至是一种不道德。

企业不是、也不应该是一种像商品一样被卖来卖去的财产。它们是共同体。它们需要的是合作规则,而不是所有者。这些规则只能是协商的结果,但是我们应该从那些为国家、社区制定的规则而不是从为财产制定的规则中寻求启发。政治的和非商业的理论都可以采用。权利应该与责任相统一。必须分清谁对什么负责。此外,应该采用强制分权的思想——今天的大型公共企业实际上就是这么做的,把政策制定权(或者相当于政治上的立法权)从经营决策者和审计或(司法部门)那里分出来。

当然,股票仍然应该按公司价值出售并在交易所里被炒买炒卖,股票是集资和付息的手段,股票持有人将被委任于公司董事会作代表,他们的买卖行为将为企业的健康状况提供一个游泳者的金融晴雨表——正像他们现在所起到的作用一样;但是他们将不再是企业命运的惟一主宰者。明显的恶意收购将不再发生,因为这要经过公司管理层的同意。但是对出于情势所迫的收购仍然是不得不同意的,就像今天的很多收购一样。

我们的最好的和最大的企业已经采用了这种机制,只是对所有股东给以了特别的关照。当然,这里面显然

还有一个问题是哪些股东是真正算数的股东——他们受到了比他们所应得的更多的重视。我们的绝大多数企业,虽然既不优秀,规模也不大,但他们需要一个好的法律的支持,就像在法律对开车要系安全带的那种支持一样;只有当法律要求每一个人都必须这样做时,好的动议才会变成习惯行为。法律的一点点改变就会使实践发生很大的变化,对企业体制的一项立法,一个新的公司法,将有助于充实很多企业心脏部位的真空,使企业重新回到自我关怀。

10 我们现在都是联邦主义者吗

除了在戏剧里,君主制已经过时了;专制者不管早晚总是不得善终的;中央计划经济也转不动了,甚至米·戈尔巴乔夫也这么说。所有的欧洲人都说联邦主义正当其时,尽管英国政府不同意,很可能是误解了这个概念,或者是误信了它的对立面。

我们商界的人士应该听一听,因为本来属于政治界的这股潮流已经波及到了商界。正像公民已经不再是领主的奴仆或者军阀的武士(请允许我把伊拉克和另外一两个国家除外),企事业里工作的公民们也不再是雇工或可以随意储备的人力资源了,而是拥有自由意志和自我意识的人。

一个政府发现它不可能再像过去一样在世界上搞独立王国,而是需要和周围的国家搞合作、签订经济条约、进行合作开发以及建立伙伴关系。同样的道理,企业发

现，自力更生无论是多么有诱惑力，但在大多数情况下都是一条风险太高代价太大的道路。仅仅在1989年的最后三个月，欧洲就启动了将近700个合作开发项目。这些合作里面不包括每家企业都与自己的供货商、代理商和策划人建立的那种合作关系。今天的企业大多数是二八开企业，其最终产品和服务中所含的价值中，只有20%是他们自己创造的。

一个政府发现，现在不再可能什么事情都由中央来安排，因为部门各层次之间相互影响，变数太多了。同样地，企业也认识到，一劳永逸地设计出整个企业的运作方案就像列车时刻表一样，什么都是作了预先计划预先准备的，这也已经不可能了。因为一方面来说，这样作的成本也太高了，另一方面，这个世界的变化太快——等到时刻表准备好时，旅客的习惯又变了，竞争者已经先行一步了，技术已经更新了，整个计划还没有来得及实施就已经过时了。

正像其他组织一样，企业也是一个共同体，他们可以也应该有共同的目标，而且他们还面临着同样的压力、同样的不可测性、同样的精神折磨，就像更大的社团和国家一样。当我们把企业当成是一部由人组成的机器，并用工程学的术语而不是用组织学或政治学的术语时，我们是在犯一个大错误。

以联邦制为例，我们能够很好地理解它，因为我们不管喜欢与否，都必须像企业一样卷入其中。虽然中心是在外国，但联邦主义并不是用来称呼集权的合适用语。联邦制是一种把拥有共同的事业的各个独立体联合在一起的手段，由于几乎没有企业能够、或者愿意拥有所有的设施或者辅助部门，联邦制就介入其中。一个二八开企业就变成了一个邦。

正如雅克·迪罗斯无数次重复说过的，联邦制建立在辅助原则的基础上。我更愿意叫它逆向代表团制。辅助原则是这样一种原则，它主张把权力和责任下放到企业的最前沿最下层部门。辅助原则是天主教的一个准则，它是建立在僭越别人的决策权是有罪的信条上的。换句话说，联邦体的发展史是各个独立的单位走向联合并承认中心可以做一些比自己作得更好的事情（例如防务，在商业上可能还有财务或者统一销售）的过程。这是一个逆向代表团制，中心只是一个填空补缺的东西，只管做大家做不好的事。

联邦制的术语是很好听的，但必须准确使用。有一个中心，但没有一个指挥部。中心不作“指引”或者“指挥”，而是做“协调”或者“建议”。中心很小而且相对不显眼，把舞台让给地方机构。谁知道瑞士总统或者壳牌公司主席的名字呢（尽管两者都取得了辉煌的成就）？在

BOC人员的用语中，中心是评论家、拉拉队长、乐团指挥以及诸如此类的东西，更多的是施加影响而不是使用权力——因为对于不归你所有的人，你怎能使用权力呢？

要把联邦团结在一起，各分支必须像对中心有凝聚力一样，相互之间要能够联结在一起，每个单位都应该有一些兄弟单位所需要的东西，并有权得到它。按照政治学的说法，相互依赖和共同语言是本。就商业上来说，共同的语言是通用的英语和整体贯通的信息网络系统，能够使每一个人在任何时间和任何人通话。技术把原来是被依赖的中心变成了一个邮电局，并使联邦系统有可能真正起作用。

最后，联邦制是分权的。立法、制定公司战略政策这些职能，与执行政策的职能，与监理审计职能都是分开的。所以，今天的联邦制公司是在某一个时间把他们的分散在世界各地的头脑们集中在一个天花板下，讨论公司目标和战略，然后回去执行他们共同达成的政策。司职公司基本规章不被违反的监察职能，已经越来越多地被转移到公司以外的监察代理和审计员手里。不再由一个小型综合委员会统揽政策制定、执行和监督了。今天这个世界对我们大部分人来说是太复杂了。

所以说，联邦制并不是一个笼统的概念，它是一个把追求共同目标的各个不同的个体联结起来的有传统的方

式。我相信,这只是政治学理论开始影响企业组织观念的一个范例。

还有其他很多理论,其中有些将会很常用,比如权力和任期的必要均衡,不同类型的民主制及其各自的优势和劣势,所有者的权利和责任。有人也许会说,我们正在超越马基雅维利。

11 我们的办公室里有窃听器吗

我们似乎存在着机构单位使我们无法适应的问题。

我说的不是SBS,“可恶的建筑综合症”,尽管在布鲁斯·劳埃德最近发表的年度报告——《办公室和办公室工作:即将来临的革命》中说,有大约80%的白领工人在不时地抱怨他们的现代不适应症。而我所指的是某种更微妙但更可怕的事情,它可以被称作机构工作病毒——它有两种类型。

上个星期,一位人事部主任告诉我,在他的机构——一家有名的大机构——里正在蔓延着一种恐惧的气氛,不是对威胁生命的暴力的恐惧,而是怕出轨、怕犯错误、怕得罪不该得罪的人、怕错误地领会老板的意图。在今天,最保险的地方似乎就是待在一家大机构里面了,但如果这家机构的工作进度没有达到计划目标,谁知道警钟将为谁而鸣呢?

结果是，一个个垂头丧气，满走廊都是偷偷擦泪水的负责人。这位人事部主任说，这样的工作气氛不会吸引有才气有创新精神的年轻人，而从战略眼光看，我们公司最缺乏的就是这种人。

这是病毒的一种类型。还有另一种，很富有诱惑力但又相当危险的一种。上个星期，我邀一个很有创造性有才华的年轻人出来一起小酌，他说，他在八点以前都没空，他所在的工作小组直到晚上七点才干完当天的活——“这还是最早的”，他的女朋友插话说，“这几个星期他连过周末的时间都没有，很少能在晚上九点以前歇下来。”这位年轻人兴奋地说，这种工作很富有挑战性、很刺激。但他又承认，这样使生活失去了平衡，他不知道这样没完没了地下去还能坚持多久。

两类病毒都来自于同一个原因——提高我们的管理者和员工的工作效率的要求。最近几年，制造业的劳动生产率得到了极大的提高。现在是坐办公室的人感到有压力的时候了。一个本能的反应是更严格的控制和劳动纪律，另一个是更艰苦的劳动强度和更长的劳动时间。两种手段都旨在实现减员增效；如果不能谨慎地使用，两种手段都是非常危险的。

只有在更多的下级员工拥有一些上一级的责任时，扁平型的管理结构才是有绩效的。效率来自控制者人数

以及相应的请示的削减、监督工作和监督者人数的削减。更多的责任意味着有更多的人的工作是积极主动的，当然也意味着出错率的不可避免的增加。如果对这些错误进行惩罚，将之记录在案，那么将肯定没人再有创造的积极性了，指挥层和监督层将再次重建，节约的成本的效应也就消失了。

如果要想让扁平型结构有效果，我们必须花大量投入帮助那些在最前沿工作的人学会正确地进行决策，如果他们决策错误，不要进行惩罚。在没把握时请求帮助的行为必须被理解为是有责任心的表现，而不是此人无能的证明。如果犯了错误，那意味着有一个学习的好机会，而且这可能是学习的惟一途径，只要我们承认的确是错了，并且不为自己辩护或者找任何借口。

而恐惧心使这一切都不可能，恐惧心使组织陷人僵化，循规蹈矩于昨天的准则，而这些准则也许对今天的问题已经不适用了。

狂热的工作热情和挑灯夜战，是问题的另一面，只不过听起来更积极一些罢了。在面对一项新的挑战、实现一个新的成就时，工作热情在同一个团队的同事间具有传染性。没有什么比在一个洋溢着胜利气氛的团队中工作更令人激动、更富有感染力的了。然而当事情走到极端时，就会造成业务上的精神错乱。对于商务工作来说，

这意味着陷入眼障和“集体思考”的误区。我们很清楚，其危害在于，它形成一种气氛，在其中容不得怀疑精神，而冷静和客观都变得没有价值了。对于个人来说，这意味着一种个人短期主义，最终是要后悔的。

虽然这种气氛可能会令人陶醉和激动，但并不是都合每一个人的口味。的确，这种氛围越浓，人们就越想逃避贪婪的集体，因为他们不希望只有一种生活方式，特别危险的是妇女很难进入这类公司，而有智识的成熟女性恐怕正是这种集体所最需要的。

放弃假期、在热线航班上来回奔波、夜以继日地工作，这并不意味着美德。即使我们自己喜欢这种方式，但把这当作一种模式要求所有人则是愚蠢的。我们既需要追求工作和生活的数量，也需要追求质量。否则，我们的企业将会为一些平庸的人才所充斥。这并不是说最优秀的人才轻蔑地把企业当成为人提供饭碗的地方，而是他们不能容忍那种商业思想，它使企业在恐惧和一致性的气氛中，或者它们的过分热情中毁掉。

12 探寻一个理想世界

"早上好,先生,我可以给您验证一下吗?"

我忽然为一种不安全感的暗示搞得毛骨悚然,尽管问话的太太只不过是要为我的停车违章传票上盖个戳。我当时是在洛杉矶,必须适应那里的语言。

这里的一切运转得良好到令人吃惊的程度。那个人用一个挂在腰带上看起来好像是手提电话一样的小玩艺检查了我的汽车,接着就从那玩艺的底部出来一张条目单,整个不到一分钟,正像宣传广告上所说的那样。淋浴的水力非常强,水流直砸你的后背。冰箱大得能让一个人坐在里面,每家都有一个好像是为百万富翁准备的厨房。这些在连续地提醒着我,这是一个富裕的国度。

但它已经不再是一个可以让每个人都发财的国家了,那个梦已经消失了,这已经不再是一个乐观奋进的国家了——这个国家我每年都要来一次,以求注射另一支

肾上腺素，领受一股激情，使我回去以后能够保持相信，只要努力，一切都是可能的。

而这一次，有那么多的问题悬而未决，那么多的不确定性，那么多的冲突。里根的观点——低税率和高财政支出是可以相容的——已被证明是一个谬论。90 年代不得不为 80 年代付帐——这一点已经越来越清楚了。存在着对海湾沙漠中的另一场越战的恐惧，和不得不为出兵而勒紧裤腰带的烦恼，尽管还算公平的是所有有钱的地方都要为世界警察掏钱。

工作也是令人苦恼的，工作时，而且只有有工作时才有安全感。企业和人们都吃惊地开始认识到，他们不再有过去似乎有的安全码头了——有钱也不行了，或者说，拿钱也买不到了。

在 80 年代，劳伦斯·夏米斯在他的书《更多的渴望》（时代公司出版，1989 年）中说，想要什么就能得到什么。拜尔汽车、集合公寓、蒙大派克自来水笔、游艇和奢靡的假日，这些都是成功的标志；人们向往的是成就的标志而不是成就本身。

今天，有一些美国人是这样思考的，譬如有一个百万富翁零售商对我说："现在你把所有钱都赚到手了，又怎么样呢？"市场虽然无所不能，但你不可能在任何东西上都挂上价格标签，并不是什么都可以从货架上买到的

——美满的家庭生活不行，读某种新书的悸动不行，也不能把自己的智慧用在别人的生活上，甚至要想在夏日的夜晚沿着小河散散步，和朋友聊聊天回去睡个好觉，这都不是用钱能买到的。

我在美国举办的一次研讨班上，一个法国学生用令人欣悦的法国式的简洁为我做了总结，尽管稍微有点自以为是，他说："在美国，人们知道如何实现成果，但不知道如何享受成果。而在法国，人们知道如何享受，但却不知道如何得到成果。"这两者不能相容吗？

美国的希望是出现新的"更多"；但是当有更多的人去追求更多的钱和成功的标志时，那些领先者也就不再能够领导时代新潮流了。劳伦斯·夏米斯说，来吧，珍视那些市场以外的更好的东西吧，更注意目的，更关心对生活的选择，而不是仅仅对生活情调的选择，那些"更多"的新标志或许会创造美国的新边疆。

让我们但愿如此吧——美国始终是未来的领路人。但我们却不一定要盲从，我不想要一个这样的未来，在这未来的时代，你受到鼓励去控告主人，因为他让你醉醺醺地离开了他的聚会，或者去控告你的孩子的朋友的父母，因为你的六岁的孩子在他们家的花园玩耍时碰坏了牙齿。

我们能够，我想也应该，借鉴美国传统中的好的东

西,尽管他们自己可能并不很忠于它。最重要的是,他们坚持所有的男人和女人都是生而平等的,应该为自己的命运负责。我们不应该觉得我们在传统上已无可救药地走我们一贯的路子,只有靠别人来拯救我们。我们能够也应该设计我们自己的目标,像设计我们的生活一样描绘我们的组织的蓝图。等待别人来做这事,就像在等待戈多,他不会来了。

我们应该继续借鉴美国人原来的拓荒精神,这种精神坚信,总有新的更光明的世界等着人们去建设,镀金时代并不是有点远的过去,而是正好在地平线的那一边,只要我们走下去,并足够努力。拓荒精神过去是现在也仍然是强调勇于冒风险,知道犯错误是不可避免的,敢作敢当,并期待着报偿。

在欧洲,我们可以在这些精神中加上我们自己的东西——历史意识,一开始就处在一种不同的时代感中。正如一个捷克人在1968年告诉我的:"我们有很多侵略者,他们最终都滚蛋了,最后一批是俄国人,他们到时候也得离开。"他们会的。短期主义不是欧洲的传统,我们也可以加上我们所欣赏的东西,我们并不都是拓荒英雄,弱者也有他们的位置和他们的作用,而且应该受到珍惜和保护。他们包括我们的父母、我们的祖父母,和我们的曾祖父母亲。

我们也知道社会总是由于它是怎样花钱的而被记住，而不是因为它是怎样挣钱的而被记住。当然，你必须首先挣钱，在这方面我们做的一直不是太好，但是能够盈利只是个起点。我们的企业会很好地记住这一点，我有时觉得，政府以及所有的个人也是一样有必要。

欧洲和美国：两个传统，两种文化。我们两个都需要，希望就在于我们能够取二者的精华。最坏的就是取的是二者的糟粕。

13 一个沦落的城市的启示

荷尔·科勒是今天德国东部的德累斯顿的代理市长。他是一个工程师，一直都呆在德累斯顿的一个研究所。直到去年二月份之前，他还与政治毫无瓜葛。然后，已经中年的他觉得他的国家正进入一个新的时代，这正是他可以做些什么的时候。他被选为代理市长，任期四年，肩负着让这个城市获得新生的重任。这真的是个重任——要使德累斯顿恢复到原先的辉煌，恢复成原先那个美丽的，以艺术、音乐、戏剧，当然还有梅生瓷器闻名的城市。

德累斯顿是在二次大战结束前八周的一个晚上被盟军的轰炸机摧毁的。战后，新的规划又破坏了大部分剩余的东西——比如，将主要的林荫道给扩大到可以容纳24个人并排行走，而且摧毁了轰炸之后仍然屹立的德累斯顿惟一的天主教堂。尽管有几个美丽的老建筑物包括歌剧院按原样重建了，但是城市中心的大部分都是一片

灰色的废墟，其中40%的房子急需重建，8%已根本不能住人。歌剧院旁边的高烟囱向空中释放烟雾，煤炭中的硫磺让城市的空气变得污浊，下水道的污物未经处理就流入了德累斯顿中心河流——阿尔比河。

物质上的问题还不那么让人担忧，更让人为难的是心理和文化上的问题。人们习惯于被告知该做什么，该住在哪儿，该吃什么，该相信什么。从1932年一直到去年三月从未有过正式的选举。而且德累斯顿收不到西部的电视信号。因此，德累斯顿人对墙外的世界一无所知。荷尔·科勒提醒我，这是一个中央集权的计划经济，“但是没有计划。”他苦涩地加了一句。

自由带来了选择，随之而来的是选择和承担错误选择后果的责任。所有权也带来了苛刻的责任：40,000人涌来索要土地和建筑物，宣称1945年以前那是他们的，但当他们发现所有者要负责修理和维护时，他们又放弃了索要。自由意味着机会，但也包括失败的机会。在德累斯顿，实际上没有人盼望着这个冬天或下一个冬天，因为全城的700家企业将被出售，而其中大多数是没法拍卖的。“我们必须保证在出卖企业时不把我们自己也出卖了。”市长说。买一辆特拉班特轿车在去年要排到18个月以后，今年却不需排队。对于某些企业来说，这可以被看作是成功；但在东德这意味着从1990年起，特拉班

特轿车已经不再有需求者了。

不足为奇,并不是每个人都喜欢这些变化,尤其是那些过去是坐在顶楼宽大的桌子后面,而现在要出去工作,或者仅仅是作西部一家工厂的中级经理的人。他们的未来暗淡,并不让人振奋。荷尔·科勒也有不如意的事,他的房子和花园被破坏,他被文件、代表团、决议所包围和冲击,一切都急待处理。他是一个安静温和的人,想帮助自己的城市重获辉煌。“那得花多长时间?”我问。“30到40年。”他说。“你有多长时间?”“我有四年。”他回答,微笑着。他的薪金——大约一年12,000镑——在德累斯顿没有比这更低的了。如果他失败了,他将带着这个烙印,没有人会为他提供工作。如果人们认为他会成功,那么他很可能得在这个充满荆棘的路上再干四年。我认为他是我所见过的内心充满勇气的人中的一个。

当我离开德累斯顿的时候,让我震动的是它正像一个缩影,代表了我们许多的中央集权计划经济下的大机构。在这些机构里,大多数人等着别人来告诉自己该做什么,该去哪儿,该怎样思考;很少人知道别的机构怎样运作;这些机构也像一所舒服的大监狱,高层以下的人没有什么自主权,也没什么风险。

今天,大多数这样的机构正在解放自己,把自身分解成多个自我约束的战略业务部、独立核算中心,或者独立

的分公司。责任和选择被下放。为了更快地适应变化的世界和削减费用，这是必要的。但他们很快便发现公司的很多公民们并不欢迎这些礼物，这些被下放的责任、权利和义务。尽管年轻人和聪明人喜欢这种新的自由。就像在德累斯顿一样，他们可能有四年的时间来改变人们的观念和想法，这项工作可能需要约 30 年时间。也像德累斯顿一样，他们需要他们的荷尔·科勒，但我希望他们更珍惜他们的荷尔·科勒，给他提供更好的待遇。因为，当我问荷尔·科勒他为什么做这件事的时候，他说："这是一个非常珍贵的塑造未来的机会，我不能错过它。"

14 我们应该付更高的税吗

最近我参观了一个有趣的比较欧洲和美国的收入水平的演示会。第一张幻灯片显示的是中高级管理人员的总工资水平。处在第一方阵顶部的，不出所料，是瑞士、德国和奥地利。让我吃惊的是美国竟然排在第二方阵，英国在第三档的下边。

第二张片子比较的是边际税率，取每个国家的最高税率(第二张幻灯片比较了各个国家的边际税率和最高级税率)。瑞士、德国和奥地利再一次在第一方阵，另外还有瑞典。英国再一次落到了第三方阵，这一次基本上是在最底下，几乎是欧洲国家中税率最低的。

第三张幻灯片反映的是每个国家的人均国民收入。处在第一档的仍然是瑞士、德国和奥地利。英国在第二档垫底。这很难不让人想到这几个项目的排序之间有某种联系。

换句话说，是不是处在第一挡的国家悟到了某种良性循环的秘密呢？高工资意味着你能够付得起高税，之后还能生活得很富裕。而高税收又使一国有更多的钱投资于公共建设，尤其是交通运输、电信系统以及最重要的教育。而公共建设的改进又反过来促进了经济效率的提高从而提高工资水平。证明完毕。

英国则处在另一种循环中。从数字资料看，低税率似乎使低工资得以维持，而低工资在理论上应该是使我们的劳动成本较低，但实际上它可能只是鼓励了增加雇工人数，降低劳动生产率。而这两个因素又都是低质量的教育和落后的通信设施的结果，后两者又是低税率所仅能承受的。

当然，这并不是故意的，实行低税率的意图本来是要鼓励人们延长工作时间、提高工作效率，这样可以得到更多的工资收入。

同样，那些所有者，经营企业的人会发现，如果把他们当前的利润拿出一部分用于员工的教育，提高他们的劳动技能的话，将来就会赚取更多的利润。这样就会反而减轻纳税人的用于教育的税收负担，并可能进一步减轻他们的税负。

这是一个大胆的设想，但不幸的是，并没有足够明显的证据表明低税率鼓励了人们更艰苦地工作，实际情况

恰恰相反。高税率促使人们不得不投入更多的工作时间以得到足够的收入补贴生活，没人会反对减税，谁会拒绝拿更多的钱而又不多付出劳动呢？但刺激人的劳动积极性的是毛收入而不是纯收入。可以问问人们他们赚了多少，看看他们是否会告诉你他们的税后纯收入是多少，或者他们是否有这个概念。

低税率就像一种“卫生术”，它不能激励你，但能形成一个很有吸引力的俱乐部，吸引你加入，低边际税率吸引富人和成功者回到我们一边，让有才能的人觉得很值得参与我们的企业文化。这是一个好消息而且很可能是实质性的第一步。但是，现在我们需要改变循环方式。一位董事长说：“一半的人，双倍的工资，三倍的生产率——这是我成功的公式。”这对英国也是一个好公式——理论上讲，这样的企业还会生成更多的这样的企业。

打破恶性循环是一项艰巨的任务。你不能从给工资加倍开始，期望后面的事情接踵而来。从增税开始也是不得人心和难以收到预期效果的。也许我们应当从另一端开始——在东德，税率为零，工资低微，公共事业极差，但是制造业员工的素质简直理想极了。在JGO，27％的劳动力是大学毕业生，64.3％是熟练工人或有技术资格证书，只有8.1％的是“受训或未受训劳动力”。

如果有人打赌德国的东半部用不了多久就会在那些

数字上加入处于第一档的西半部的行列的话，我不会感到奇怪。如果他们能，我们也能。使我们的劳动力素质结构有较大改观并不需要花很大力气——只要政府和商界多花点钱在组织上调整一下，并能够下大决心。有十年时间，我们也可以开高工资、要好劳力——而且甚至可能负担得起较高的税，以使螺旋向良性循环。

15 生活中伟大的八人划

上个星期，我路过东京商业区的时候，看到很多人脸上捂着白口罩，这使我深有感触。我心想，“这就是这座肯定是世界上最富有的城市的污染给人们带来的恶果。”当晚我向我的日本朋友提起这件事，他们笑了：“这些人是不想将污染排之于外，而是将其保留于内，他们得了流行性感冒，怕把病菌传给别人。”

这是典型的日本人，以他们的方式，明理、周到、关心他人。东京也许是一个拥挤、紧张忙碌的地方，但它也是一个和平的地方，一个不用害怕暴力的地方。它还是一个惊人地守时的地方。人们准时赶到，公交车和地铁紧接着发出，我常常赶得站都站不稳。这里的人们工作非常努力。

“那也是不正确的，”我的朋友们说，“你误解了我们，与其说我们努力工作，不如说我们的工作时间很长，每个

星期中，我们都得有一、两个晚上与同事们在酒吧或餐馆里度过，只要不时地有人进入或离开我们的部门，我们必须参加没完没了的单位聚会。一年中我们有两三个星期的休假，但从没有人能完整地享用。而且在我们这里，很少有人在晚上七、八点以前离开办公桌。这些全是为了集体的缘故。你看，集体就是这么重要。”

是的，我理解，并有保留地赞赏之。日本人对集体，进而对部门，最终对公司的归属感，是举世闻名的，有无数资料做过介绍。而且，各种经济测量都证实，正是这种归属感促成了日本令人称奇的生产效率。然而随之而来的，是守时的约束、千人一面（我注意到，那些带口罩的人都极为整洁，没什么两样）。在某种程度上，还有集体专制：同事的压力、一致性的要求、私人空间的缺乏（包括生理上的和心理上的），这其中的某些方面我觉得是难以忍受的，因为它们会排斥我的个性、我的权利，甚至我的责任感，我将很难与众不同。日本人不会，他们中的绝大部分，不会认为那是问题，为什么我要与众不同呢？

我的儿子最近加人了伦敦的戏剧学校，学校选出他们 24 人参加一个为期三年的强化课程，整天上课，天天如此，出勤是强制性的，且只有他们 24 人是这样。这好像是当头一棒，因为迄今为止，他所有的教育强调的都是个人和个人成就，而现在，不可回避地要强调集体——每

个人必须做好每一件事，每个人必须跟上并支持其他人，因为一个坏演员会毁掉所有人的每一次演出。不会有单独的明星，除非每个人都是明星。

令我惊奇的是，他乐于如此。实际上，集体接管了他的生活。他不再找其他朋友，把时间都花在集体上，甚至为了能与其他人一起活动而对生病满不在乎。他放弃周末，与其他人一起做额外的功课或重要的课外自修项目，而且不说他们中任何人的坏话。这特别像日本人，但我被告知要成为伟大的剧团必须这么做。也许所有伟大的团队都如此。

我曾经取笑说，一个英国团队就像划艇运动中的八人划，八个人向身后划而彼此不说一句话，而把舵的人又离桨手太远看不清，以至于他们根本不知道在向那儿划。我自以为这是一个相当绝妙的讽喻，直到听者中有一个老桨手告诉我，如果他们不是通过无数次的练习，直到对彼此以及他们的共同目标都完全默契、了然于胸，那他们是没有信心向后划而彼此不通一言的。他说："你正好为一个伟大的团队作了个说明。"我很尴尬地认可了。

毫无疑问，我们所有的工作团体都能从那些八人划、剧团、那些日本式团队的作风中受益匪浅，它会有益于我们的经济、我们的客户，以及工作团体中的人们。但我也心存忧虑。当我在日本的时候，日本人正万分苦恼，为他

们在海湾战争中所扮演的角色，以及国际舆论对他们迟到的战争捐助的看法。我的朋友们悲叹自己的国家缺乏强有力的政治领导，缺乏为全世界担当责任的意识，尽管日本已是世界上最富有的国家之一。他们解释说："为我们自身和已有的成就所困，我们已经忘记了去看看我们要走向何方。"

正如通常那样，最好的办法是二者兼顾，取中庸之道，既要富有凝聚力的集体，也要自由的个性；八人划只是为了划船比赛，但不是生活的全部；人们之间有时需要一致行动，但不要老是抱成一团；团队是人们为了实现某个共同的目的而组建的，它本身不应有独立的利益。因此日本人需要向英国人的方式靠拢一点，多考虑他们对世界的责任。同样地，我们英国人在保留自己优点的同时，也可以把日本人的长处用于我们的组织和日常生活。总之，除集体生活之外，对他人多点体贴、多些谦让，对小事多些关心，虽然这要求更加守时、更少杂乱无章，却不易出问题。

16 我们还来得及提高标准吗

“她的标准是什么?”每当我带一个新的女友回家的时候,我的母亲就要问这个问题。这让我很烦,一个原因是我不明白她想要知道什么,另一个原因是我私下觉得这是一个苛刻的问题。但不管怎么说我都不想理睬。

今天,我发现我正在向企业追问同样的问题。这里的标准是什么? 我对自己说。同样,我并不很清楚我的意思是什么,我想要发现什么,但每当我进入他们的接待室,一见到他们,我就知道答案。答案与企业对待人的方式,即如何对待为它工作的人和它所服务的人——客户和消费者——有关,与企业是否有生气、它的员工眼睛是在微笑还是忧郁有关。

更进一步,答案与企业的目标、意图、管理方式、员工如何开展他们的工作,以及最重要的,与他们认为什么是最好的理念有关。“我通过了,是吗?”有一次我这样问我

的上司，他觉得我不够努力。他说，“没错，通过了，但是你没能超越自我。”他的回答是着眼于这个关键问题——每个人都有他的标准，但是你怎样确立它，又如何知道它足够好呢？

上个月，有个德国工业家对我说：“你们英国人生活在一个岛上，这真不幸，因为你不离开岛，你就不知道别人怎么活法、别的国家的人民追求的生活标准是什么。你就会在岛国心态中沉沦。”

我必须承认，他说的有一定道理。有多少管理者曾经抱着一种他们的高标准我们也可以采用的心态，屈驾到离他们最近的竞争对手那里看看呢？实际情况是，没人这样做，直到有一天，他们的自鸣得意被来自圈子以外的、标准和目标完全不同的竞争对手彻底粉碎。当日本人横扫美国的汽车工业时，美国人说：“这是不公平的。”非也。相反，正是因为采用极其不同的标准和目标才有这样的结果。

一次有个企业管理者们对我说：“请帮我们改进。”他们甚至不知道他们需要在什么地方改进。我回答说：“我帮不了你们，但可以让你们知道谁能帮你们。研究一下你们曾经遇到的对他们工作的某些方面很感兴趣的不同的企业，到他们那里去，问问他们是否愿意让你们学习他们的方法——他们没人愿意成为你们的敌人。然后回来

把学到的东西用到你们的企业里。”

他们去了，看了，也学了——但没有出现他们期待的结果。他们没有学到什么新技术，或者什么电子魔术，但是发现一些企业的预期出错率定在比他们的企业高一百倍以上，缺勤率低十倍，而且，在一个具有可比性的对比中，新产品开发速度快五倍。标准不同，这就是问题的全部。

这种有组织的学习方式最近被贴上了一个标签——寻找水准基点，与任何领域的、往往和你们所从事的行业相差甚远的最优秀者较量的训练。但是标签不得不仅限于技术标准领域，这的确是具有可获得性的——保证尽力而为，而不是最好的标准，在为自己制定标准时，追求自我超越，不仅对别人而且对自己，避免自鸣得意，自欺欺人。

然而，今天岛国心态的典型并不是英国，而是东欧，在这些国家里，保持四十多年不变的陈腐的工作项目、方法、习惯，在西方的竞争面前证明是根本不行的。

整个工业体系将倒闭，整个经互会将停止运作，就他们所能理解的范围内，他们什么也没有做错。他们所没有做的，是他们无法做出的，直到时间已经太迟，来不及超越自我，同别人的标准较量。不过，他们提醒我，在他们的经济系统中存在补偿，当超额工作和拼搏既得不到

鼓励也得不到奖赏时,大多数人就会把他们的精力投入到他们的亲友中,以及家庭和社区的社交活动中,当更多的收入被以实物支付从而钱已经变成没有什么用的商品时,就没有理由有这么多的抢劫、卖淫和赌博,没有这么多的暴力了。依靠西方资本主义,他们可能会摆脱旧的坏东西而又迎来新的坏东西。

再一次,我只能同意,标准并不仅仅意味着效率、劳动生产率和质量的衡量标准,它也给出我们行动的动机和目标。作为一个网络组织的观察家,人们只能对黑手党感到惊奇——只是惊奇但没有羡慕。如果自由的企业和市场制度只是通往腐败和剥削的通行证,那么西方就将背叛它的标准,资本主义是,而且应该是实现一种更好的生活的手段,而不是目的本身。

在较为轻微的程度上,后一体化市场的英国将面临东欧的两难困境,除非我们提高工作标准,否则我们将会失去我们的生存权。机会就在它的对立面上,因为如果我们提高我们的工作标准,我进攻性地认为,我们就会为现在的欧洲国家提供更多的生存标准,但是现在时间已经不多了。

17 当会计无法核算的时候

“如果你无法核算，就不用考虑它的价值。”这话听起来很富有哲理。这的确是一项基本原则，我在企业里工作时一直被反复灌输这个原则。这也很可以解释为什么在英国，据最近的统计，有 170,000 个注册会计师——他们是各类财会机构的成员，相应的数字，法国为20,000人，德国4,000人，日本7,000人。

当然，这些国家对“会计”的定义是不同的，所以，这些数字并不具有完全的可比性。英国的17,000个注册财会人员并不都在英国工作，而且他们大多数也并不都是在从事真正意义上的财会工作——他们是管理者。法国、德国和意大利的董事会充斥着工程师和科学家，我们的董事会中则很多都是会计师。

有什么问题吗？我的一些最优秀、最聪明能干的朋友都是会计师。他们的能力是无可挑剔的，问题出在他

们的核算上。经过培训的会计师，其大部分首先是准备从事审计工作的，他们是社会的监督员，其眼光是面向过去而不是未来，他们小心核算，防范风险，而且他们计算的只是他们看得见摸得着的东西，并凭事实说真话。这是一种完全适用于审计工作的思维方式，但并不是特别适用于负责企业发展的企业家。

做企业家需要去核算那些他们看不见摸不着的东西——企业的智力资产。大多数成长中的成功的企业的市场价值都要高出其破产清理时的物质资产价值，这里面没有什么市场幻觉作怪，而是包含了对诸如品牌、市场开发能力、技术人员以及供销网络等方面价值的承认。这些东西都有商业价值，并被不很充分地概括为商誉。1988年，菲利普·莫里斯出价129亿美元买下Kraft，而其中的看得见摸得着的资产价值只有不到20亿，剩下的都是“无形资产”。值得争论的是，帝国化学工业公司(ICI)，在注意到它的破产清算价值高于其市场价值时，一直不经意地解释为什么它对于任何可以开发其被低估的智力财产的投资者都是一笔好买卖。

第二，会计师应该像核算过去一样地核算未来，记录企业是如何规划它的发展和开发那些智力资产的。他们应该考虑到一家企业与它的竞争对手相比有多么良好的前景，不仅是潜在的市场份额，而且包括新产品服务开发

速度，像核算企业的机器厂房的增加一样核算智力资本投资的积累。

因为无法核算的就不计价值，所以就有一个严重的问题，例如，在英国产业界有一种不利于长期研发(R&D)的根深蒂固的偏见。咨询公司SCITEB作出的一项有趣的报告指出，除了化学和制药部门两个例外以外，英国股市价值中根本没有包括R&D的价值。

其他的资料也显示了投资者在对人力资本投资的态度上和投资的比例上存在着同样的问题。由于人不被算作资产——尽管一般说说的时候是当成资产看待的——而是被算作成本，所以企业总是追求削减这种成本而不是积累这种资产。人们会想，如果我们的关键职员像足球运动员一样有个市场价格，并且这个价格是向公司而不是向个人支付，那又会怎样呢?

也许，需要的是一份年度报告而不是一份把新的评估数据仅仅作为辅项列在后面的年度帐单。而且，对于那些认为对公司的前景进行评估等于把机密泄露给竞争对手的人来说，我只能说，为了吸引新的投资，公司在计划书上似乎从来就没有停止过向外发布所有这类信息，甚至比这更多的东西，如果关于公司前景的信息对新的投资者是至关重要的，那么，为什么现有的投资者不应该得到它们呢?

然而，广大投资者们并不值得太过操心，占满董事会和高层管理者的脑子的是那些帐目。只要他们所持的是审计师的思维方式，我们的企业就会总是保守的，总会去低估智力资产的价值并按照会计师的方法算帐。

当然，我们可以像德国和日本实际所做的那样，禁止会计师进入董事会和管理层。但是，在英国，那样做等于抛弃了我们最优秀的人才，最好的办法是改变他们的核算方法——如果必要，可以以法律强制的方式——从而改变我们整个的思维方式。值得赞同的是，有些财会机构正在对其培训目标进行重新思考，那是为下一代管理者准备的，而我关心的是本世纪剩下的这些时间该怎么办。

18 小的是美好的

我有时想，面包可以提供认识欧洲的线索。欧共体的官员们不论有多大权力，制定多少法律法规，都无法实现使欧洲单一化的理想。闻闻面包味，你就可以知道是到了哪个国家了。每一个国家的面包店发出的味道都不一样。

欧洲的可爱之处在于它的多样性，欧洲一体化带来的机会之一就是使各个不同的邻居之间可以相互学习，国家之间发展自己的个性对我们大家肯定是有好处的。

特色不止在面包上，比如意大利就是一个谜，这个国家宣称它比英国富，因为他们已经把地下经济都纳入官方统计中了。今年夏天他们似乎的确过得更好更富足，没有萧条的阴影。他们的惟一烦恼就是要在饭店找一个地方享用传统的礼拜日午餐。

然而意大利的街市却没有对等地发展出大量的 Boot

和 Dewhurst，W.H. Smith 和 Barclays。大型商场不为人知，每个镇子里只有一家小型超市——供销合作社。意大利没有综合商店和联锁店，没有大商场，除了极个别的几个例外，也没有企业集团。经营着意大利的仍然是家族，当然我这里指的不是黑手党家族。

大多数意大利人对机构怀有一种深深的不信任感，包括对大型企业。他们喜欢把权力留在自己手里，只让那些他们能够，也不得不信任的家庭成员分享。在意大利，你需要家庭提供关系来使你得到工作和买房子的钱——因为没有一家抵押公司会借给你超过房价的 60% 的钱。

因此，家族企业构成了意大利的经济支柱。它们是那种靠做小生意致富的企业，就像德国的 Mittelstand 一样。比如，它们会制造铲车升降机的某个看不见但很重要的部件或者煤气灶的煤气喷头。“要更好而不是更大”是他们喜欢走的发财之路。因为更大就意味着你要把权力永久性地分给那些你不很了解、无法信任的人。

令人称奇的是，这些松散的小企业网络群往往能生产出更好的产品，比外国的竞争对手的速度更快，价格更便宜。不知怎么的它们绕过了机构官僚主义，而在英国这是无法摆脱的，机构官僚主义带来的损失也许要比带来的增加值更大。

英国永远也不会像意大利一样，家族企业被很多家庭看作是力图摆脱的陷阱，但也许我们可以从我们的意大利朋友那里学到一些更基本的道理。显然，在意大利，你不必为了便于控制和组织而把企业搞得样样齐全。

建立在优势互补基础上的联盟，可以使工作更出色，成本更低廉。

更根本的也许是，我们应该问问英国人为什么那么喜欢机构和公司，喜欢用大写字母代替名字的组织机构。也许它们真像意大利人所认为的那样是非人性化的地方，仅仅靠规则而不是靠爱和信任来维持的地方。或许那些较大的机构并不像想象的那么安全可靠，不像人们期望的那样富有效率。

或许我们应该更警惕工具主义谬误——它的危害在于把人当成工具，当成了实现组织意图和社会目标的手段、当成机器上的齿轮，而不是当成有名有姓的人，当成追求个性的个体，他们希望由人来掌握他们的前途和命运。

正是这种工具主义谬误构成了很多英国机构的基础。最优秀的年轻人将摆脱这种谬误，他们将成为人而不是工具。而时代将与他们共进。丰腴的社会将会奖赏优质的产品服务和手工精制的东西。只要你擅长于你的业务，你就可以成为小而富裕的。新兴的小型面包作坊

就是一个例子。

对于需要更多的R&D投资、大规模的资本和全球化经营的领域，大型企业是必要的，那么，联合经营——从联合投资到特许经营——都可以比中央计划型企业经营做得更好，尽管由于联合，由于权力分散会造成更多的争吵。毕竟，中央计划式的铁路机构，不论是苏联还是NHS都不尽如人意。

在所有资本主义国家中，英国的大企业（集权主义成分）所占份额一直是最大的。其前景似乎是200家企业将控制整个经济。在意大利度过的这个夏天迫使我对这个前景发生了疑问，尽管意大利人有点乱哄哄的，但也许他们洞悉人世的真理，而我们对之却危险地茫然不顾。

19 日本企业迎合妇女就业要求

日本劳工市场正在兴起波澜。女性正在侵入企业，并对男性的工作方式投来一种不屑的目光。至少，依婉教授在皇家工商艺术促进会(RSA)所做的令人着迷的演讲中是持这种看法的。

她应该是了解情况的。她是Keio大学从事社会问题研究的教授，在哈佛待过。她有一些很有说服力的统计数据说明妇女的地位是如何迅速地变化着的。女子不再是到了24岁一定要结婚，而后留在家里生孩子，做孩子和"工蜂"丈夫(这是她的说法)的保姆了。今天，日本妇女结婚的平均是26岁，在东京是31岁。抚养的孩子平均数量是1.6个——这是世界最低的生育率之一——而且由于年龄段在21－29岁的男子比女子多出250万，女子的选择余地是很大的。

然而男人所干的一天16小时的工作不是为她们准

备的，她们善于自我调理、花很多个小时忙于社交活动而不是工作。几十年如一日每天超负荷工作，然后是退休后几十年无聊的日子，对任何事情都提不起兴趣，这种生活方式也不是为她们准备的。她说："我们对这种退休了的男人有一种说法，我们叫他们'湿树叶'，你们知道碰上湿的树叶是什么样的，它们粘在那里，甩都甩不掉。"

今天的日本妇女需要一种更平衡的生活方式，她们相信工作可以被安排得更有机动性更有效率一些。他们可不把工作单位当成是民族公社，也不认为工作总是应该居于优先地位。还有更多的支持她们的观念的数据——最近的一项调查表明，如果把英国工人每小时的平均劳动生产率当成100，那么日本工人的每小时平均劳动生产率就只有60。他们只不过是工作的时间更长罢了，或者按照依婉的说法，他们只不过是在岗的时间更长，休假的时间更短，回家的时间更晚而已。

这位教授认为，尽管日本的企业并不很想要女性，但它们还是需要她们。像所有工业化社会一样，日本也缺少年轻的劳动力，特别是有才华的年轻人。而现在女性也和男性一样受过良好的教育，实际上有很多女性上过大学。仅仅把她们当成秘书或礼仪小姐使唤，然后一到24岁就把她们打发回家，这是荒唐的。

那天晚上，伊婉教授的听众中有一半是男性、英国男

性。她讲的是日本男人,但是在提问时间的头 30 分钟没有一个男性说话。显然,她所说的日本男人的情况与英国男人有某些相通之处。

我们的企业在传统上是为男性的方便来安排的,很多流行的管理理论主张要全身心地扑在工作上。我们被劝说要模仿日本人,当然也要按照适合于缄默的英国人的方式——没有企业颂歌或者集体操。我们已经对企业进行了消肿,使它们瘦下来或者匀称起来,但是在这一过程中,我们又使它们很贪婪——对员工的时间很贪婪,热切需要人们的工作热情,培养一种不恋家的有高度成就感的工作狂式的员工。这里很欢迎女性来分享他们的价值观;换句话说,让她们表现得像男子一样。

如果伊婉教授说得是对的,那么我认为还不够,对日本人,或许对英国人都一样,需要一种相反的理念。我们在传统上要求人适应工作需要,现在应该让工作来适应人的需要,因为人正在变成企业的主要财产。

要这样做,一个办法是把企业的工作分割成独立的任务、项目或者作业面。例如,在某些保险公司,不是把文件在一个个功能部门之间传送,而是由一个案例工作者负责到底,只有在必要的时候才由专家策划,同时操作流程所耗时间也从 20 天缩短到了两个小时。一个案例

工作者也可以是一个团队，或者按照流行的术语，一个工作群。这不仅使得案例工作者可以自由决定他或者她如何工作，而且有权决定什么时间工作，在哪儿工作。

如果我们没有创造出这样一种机动性，我们的企业就会显得太贪婪，强迫妇女在职业和家庭之间作出选择，这可能使很多人选择那种男人们喜欢的职业生活方式。但那样在人口学意义上是很危险的，我们的一些最优秀的女性将不能生育，或者顶多只能要一个孩子。每个妇女1.6个孩子的生育率将使日本在一代以内蜕变为一个老龄化国家。父亲们的罪过将会降到孩子身上，给孩子背上沉重的负担。

20 办公室就是聚会点

近年来，在美国的市郊延伸着城市的精华部分，到处是新建的高高的写字楼，楼下环绕着大片大片的停车场。比这些犬牙交错的地块更扎眼的是写字楼和停车场都空空如也。他们说，现在是衰退期，但很多人相信即使衰退过去很长一段时间以后这些楼还会是空的。我们将永远不再需要这么多办公室了。

《亚特兰大日报》的一位女记者为一篇稿子约见我时，我问她："你必须在这种条件下干活吗?"当时我们正坐在一个很大的新闻室里，里面有将近100人，凑在他们的荧光屏和键盘跟前，电话很不舒服地夹在他们的下巴下面；有抽烟的，还有扎堆聊天的。她说："不，当然不。我们会在家里更有效率更舒服地干活，不过，他们(她指指屋子末端玻璃窗后面的两个新闻编辑)需要我们在这里，说明白点，我不在他们眼皮底下干活他们不放心!"

也许我们将不得不打破我们那种把人圈在一间屋子里一块儿干活的习惯了，总有一天会觉得这样做是很不经济的。对于很多公司来说，办公楼是它们最值钱的财产；人们每周168小时都属于在那儿上班的人，但真正待在那里的时间通常只有其中的60小时。尽管大楼是开着的，但很多房间是空着的。它们的主人并不是新近闲下来的人，他们都在外面忙着——会见客户或供货商，参加研讨会或听报告，访问其他地方的企业。今天的很多经理办公室只不过是一个豪华的文件陈列室。

当然，也有一些人必须待在办公室里以显示存在，但对很多人来说办公室完全可以被看作是公司俱乐部，是一个召开正式非正式会议的地方，一个为了使用某种专业设备才偶尔光顾的地方，或者一个与来访者的指定约会点。一个俱乐部，如果人们这样看的话，对员工来说，是一个受约束的附属设施，一旦进去就没有私人活动空间——只能聚餐、开会、阅读等等。如果我们把我们的办公室压缩成一个俱乐部的话，就会节省很多租金，哪怕是搞成一个很豪华的俱乐部，也仍然是很合算的。

我被告知，美国的Mars公司已经在这样做了，日本本田公司的42名经理共用一间只有六张办公桌的办公室，因为在任何同一时间里，他们中总有大部分人不在，他们在家阅读或研究。我们为什么不可以呢？

看一下最近的调查结果，一项研究估计，在英国有50%以上的工作可以完全或部分地分开来做。另一项五年以前作的调查表明，英国职员有23%喜欢不在一起干活，每星期只要有一两天到办公室开会商讨问题就可以了。另有一项调查显示，一般的欧洲员工有54%的时间是在独立工作——这个数字和美国日本的情况几乎完全一样。那么为什么还要徒劳地每天来上班而你却有一半时间只需要自己一个人待着呢？

变化不会很快发生，亚特兰大的那个记者说得对——我们习惯于看着人们干活。但这又有什么意义呢？如果那位记者为了赶在明天上午11点的截至时间以前交稿而半夜在浴缸里赶稿子，交出的稿子质量又符合要求，这又有什么不可以呢？

英国现在有14%的劳动力是自我雇用者。他们并不都是家庭主妇，有很多是独立的自由职业者，他们在家里工作但不是为家庭工作。如果足够精明又足够幸运的话，有人可以在某家公司的办公楼里得到一间小角落，他们可以随便干到几点。还有一些人在附近的写字中心干活，这种设施正在遍地开花。FI集团甚至有自己的写字中心或写字俱乐部，它的员工可以在那里开会以及除此以外愿意什么时候来就什么时候来。

帕斯卡尔说，我们的所有疾病都说明，人不能单独待

在一间屋子里。他肯定是对的，我们都需要办公室的同事情谊和人际交往；如果没有面对面的交流，而总是面对电话机进行可视电话交谈，要不了多久你就会厌倦。但同事情谊和人际交往可以安排在周二和周四。

我们不必像安排工厂劳动一样地安排我们的办公室工作。把一部分办公室变成俱乐部，从而使更多的人成为另有独立工作空间的俱乐部成员，这样做可能既省钱又有趣。那么，那些开发商建起的高高的办公楼等着那些根本不会来的人们驻人的想法就是白费心机的。像英国铁路(Britian Rail)，除了周二周四的集中日以外，上下班列车都是空空的。

21 怎样在“实践”中学习

如果你来到亚特兰大，或许坐落在商业区的可口可乐博物馆并不是你最想参观的景点，但对于有兴趣的、甚至持怀疑态度的商界人士，它还是一个值得绕道去看看的地方。这个博物馆，正像你可能已经猜到的，是对这个渗透到世界的每一个角落的取得超凡的成功的口味奇特的褐色液体唱颂歌的地方。

我想，可口可乐持续成功的部分原因要归于它的创始人之一罗伯特·伍德罗夫的一句话，无论我走到哪儿，他们都会给我引用这句话：“世界是属于永不满足的人的。”不懈地追求更好，永不满足于已取得的成就，鼓励不同意见，这些有助于使人们远离自满。我被告知，它的日本分公司每两个星期就开发并向市场推出一项新产品。尽管其中的大多数都被市场否决，但这一过程却使公司永葆进取心。公司发展不循规蹈矩，永远不允许把过去

作为未来的惟一模式。这是一种健康的不满足。除了不自满以外，或许还有来自外来者的挑刺。在亚特兰大总部的 5000 名员工中，有三分之一以上的人来自美国以外。集体思考会滋生出一种傲慢自大，因为集体里没有人会反对已被人们接收的观念，所以需要外来者来提出疑问和建议。

也许我们不必对这样一种成功的进路感到新奇，因为这两个要素是学习任何一种东西所必须的，而只有不断学习、不断反思，我们才能保持长生不老，无论是对个人还是对企业都是如此。然而，不断学习并不是很英国味的传统。我们是一个变幻无常的 L-plate 社会，在我们的汽车文化里，L-plate 的意思是“在前进中学习，坚持下去，在方向盘上没有熟练工”。这句座右铭对我们的生活再适用不过了——一个好学的人是一个谦虚的人，因此，好学是成功的诀窍，至少是事业初期的诀窍。

在学校学过的东西我现在已经大多不记得了，但是有一个中心思想至今仍然很清楚，虽然这并不是有意记住的：我们所遇到的每一个问题早已经被人解决了，答案就在老师的讲义里面，我们的任务就是找到它，记住它。过了足足十年以后，我才认识到，在某种意义上我们生活中所遇到的大多数问题都是全新的。

我发现收敛性问题与发散性问题之间有差异。收敛

性问题就是："哪一条是去浴室的最短路径？"正确答案只有一个。发散性问题则是："为什么你要去浴室？"答案取决于提问时所处的特殊情境，换句话说，没有标准答案。大多数商业问题都是发散性的，这就是商业问题具有持久魅力的原因所在。这也就是为什么我们所要寻求的答案很少能够预先找到、没有印在教科书上、不能在学校里学到的原因。我们在学校里所能够做的只是去学会如何学习，然后回到工作岗位，在日常的实践中学习。

然而，健康的不满足和善意的外来人只是学习的开始，为试验和失败留出空间——因为试验并不总是成功的——是必要的。商业活动是一个不断自我调整的过程，如果人只能在失败中学习的话，企业就应该给下级部门提供空间和权力，原谅他们的错误。一个经理说："我们没有原谅那个家伙，他把我们四分之一的纯利润在巴西放贷——两次了！"但是，正如纺织品制造商 W·L·戈尔所说，有高水平错误和低水平错误两种错误，高水平错误是学习的最好最安全的途径。

当然，总的来说，学习需要反思，误用一下词义就是，"学习就是静心地体会经验"。

今天的商业社会已经很少有机会让人静心地反思了，因此，我相信，人们很难把握过去的东西中什么是有效的什么是无效的，以及什么在将来可能是有效的。关

于人们通过处理自已在生活、工作中遇到的问题而学会处事，艾伦·芒福德教授曾经称之为“随机学习”。这种随机学习必须加以系统化，这种学习机会是可遇不可求的，但团队和个人进行反思和总结的时间确实是可以安排的，这种随机学习要开多少次考评会都更有益于改进工作。

一个企业的产品、目标和经营方式的不断变革，似乎是对变动社会的挑战的最好回应，是保持企业青春永驻的最好方法。谁知道呢？兴许你也会像可口可乐在亚特兰大那样，被邀请为你的产品建一个博物馆！

22 现代不列颠就是古代希腊

我的西班牙朋友很为1993年以后新欧洲的出现表示担忧。表面上看起来，这似乎很荒唐，自从六年前加入欧盟以来，西班牙持续繁荣，经济增长率达到年均5%，而1992年又肯定是一个西班牙举国欢庆的一年，那么忧从何来呢？

我的朋友说，对于想在欧洲寻找他们的新制造厂址的跨国公司来说，西班牙过去一直是一个很有吸引力的地方，劳动力的文化水平高而价格又便易。但现在西班牙不再是一个价廉物美的地方了，工资率正在赶上欧洲的一般标准，比索被绑进了ERM，不再能随意贬值了。1993年以后，每一家跨国公司都会把相对工资费用和运输费用资料打入电脑进行分析比较，结果会发现，最合适的建厂选择址将是从阿姆斯特丹到米兰之间的宽阔条形地带，然后他们就会逐步关闭在西班牙的工厂，迁移到中

欧走廊上去。

我的朋友觉得,西班牙注定要变成欧洲的佛罗里达,一个为度假者和老人提供阳光的地方,一个以服务业和最终组装厂为主的经济。他们说这正像现在的南西班牙一样,而这正是我们希望摆脱的东西。

来到普鲁多,沐浴在马德里的阳光下,身后放着美味的里奥哈葡萄酒,我感觉不到一个西班牙的佛罗里达有什么不好,但是我能理解这种忧虑,因为英国存在着同样的问题,它也和西班牙一样,处在欧洲的地理边缘。由于工资水平高于全欧,运输费用居高不下,产品的质量就必须非常好,或者劳动生产率非常高才能抵销运输成本的差额。向德国人看齐还不够,我们的产品,必须更优秀、更可靠、更贴近消费者的需要才行。有些企业将能够做到这一点,但很多企业做不到,这样,统一欧洲市场就将变成一场我们需要回避的挑战而不是大家经常谈论的一个机会。

另外,不列颠没有西班牙的太阳,欧洲的佛罗里达不是可以人为争取到的。但是,英语是一种优势,因此,日本和美国制造商将会愿意选英国为其欧洲分厂的厂址,这些投资者中的最优秀者可能会帮助我们去击败德国,只要我们让我们的运输系统更便捷、便宜和更可靠一些,我们应该能把那些厂家留在英国。

语言的优势还会吸引世界各地的年轻人来英国提高他们的英语写作和口语。不管愿意不愿意，我们注定要成为全世界的语言学校。教英语已成了每个A级大学生就业的最后退路。我们可以改善这一行当的地摊化、不规范、没有考评和没有标准化的现状，或者说，我们把它变成一种我们的优势产业，在教学服务中融入英国文化历史，从而使英国充当与古代雅典一样的角色，一个学习现代欧洲文明的地方，一个思想研修中心，一个所有欧洲人都向往和需要在某个时候来充电的地方。

英国作为欧洲的教室，可能并不合每个人的口味，但它所造成的溢出利润是巨大的。如果我们干得好，我们就能在整个欧洲创造一种对英国和英式文化的喜好，这将为我们带来来自整个欧盟的消费者、合作伙伴和朋友。我们的这种地位将是其他国家无法抱怨的，因为，它不是靠强权取得的，也不是别人给予的，也不是我们强求的。

这就需要来一场文化变革，教育应该处于显赫的地位。如果我们能够把教育看成是一种商业机会，而不是一种强制性公共部门，那么，我们的想法就会不同，就会给教师以更高的地位，就会让教学的地方充满学术氛围，而不是像个公共厕所，就会使它们经营得更有效率，而不是让它们一年有四分之一的时间都空着。

否则，我们的前景将是暗淡的，一个处在大陆海岸之

处的岛国，制造业的二等国，或者吸引游客的学院旅游景点，以及正在褪色的金融中心。做雅典那样的角色不仅会有利于外国人，我们自己的人民也将从一个重新恢复活力并壮大起来的教育部门得到好处。这可能成为一种正面因素，我们可以用之来抵消我们所处的地理劣势，以及开发信息时代的商机，用知识和思想来增加财富的机会。把教育办成一个出口产业可以使人人都忙活起来。最后，发展运输业和扮演雅典角色将是一项长期战略，它决定着我们未来在欧洲的地位，那决不仅仅是印制什么条约和宪章那样简单的事。我们现在就该开始考虑这些问题。

23 开办思想研修学院

好学之风突然兴盛起来，我被告知，如果我们要想跟上变革时代的步伐，就必须活到老，学到老，如果我们的企业要想保持竞争力，就应该变成一个个学习型企业，我们的学校首先应该帮助我们学会把学习变成生存的基础，据说我们应该创造一个学习型社会。

这无疑是一个动听的思想，但请原谅有些人的脑子还不太聪明，听不懂这个思想，甚至有点迷惑。在英国，做一个好学的人从来没有什么值得夸耀的，L-Plates 是一种无能的标志，学究气似乎是一种表示骂人的词语。那么人们可能就会问，学习又为什么会突然变成一种时髦呢？这又意味着什么呢？——更多的书籍、更多的学校、更多的考试测验，还是另有某种更深层的内涵呢？

如果好学之风仅仅意味着更多的考试和合格证书，那是很可耻可悲的，技能和资格是干好工作的资本，但它

们并没有说明或定义做什么工作，而训练人们胜任未来的工作而不关心创造未来的工作是一件很容易的事。

很多年以前，罗伯特·凯茨教授在《哈佛商业评论》中就指出了成为管理者所需要的技能，它们是技术技能、社会技能和思想技能。技术技能很容易由掌握它们的人教给没有这些技能的人，人们通过上课、读书、考试和实习可以得到它。社会技能则比较困难，它们可以在实践中意会，而不能在课堂上习得，可以通过自己实践摸索、反思和他人的引导得到，我们不妨称之为师父带徒弟或者教练的学习方式。

他认为思想技能是最难习得的，因为它是一种辨别方向、找出由技术技能来解决的问题之所在、抓住稍瞬即逝的机会和对企业进行合理的定位的能力，如果方向首先就选错了，空有技术技能和社会技能是无法把事情做好的。思想技能是领导者所需要具备的一种智慧，一种认清应该干什么并且能够清楚地表达出来，并说动别人去干的能力。

遗憾的是，凯茨教授没有提供如何发展这种关键的思想技能的路径，他悲观地下结论说，这种能力你有就是有，没有就是没有。但是，我们不必如此悲观，通过比较与对照来学习就是一个路径，这条路径在我们这个专家时代很容易被忽视。我们看看别人是怎么做的，比比我

们是怎么做的，想想为什么会有所不同，我们的眼界就会打开。约翰逊博士说过，当我站在外国人的视角看，就能更好的理解我们的国家。一个组织很容易局限在自己的角度上看问题，而不能从别人的角度看自己。强势文化可以蒙上一个人的眼睛。

今年夏天，爱丁堡公爵的联邦研究会的一次会议给我留下了很深刻的印象。每隔六年，来自 32 个国家的 250 名活跃的男人和女人聚会一次，这次是在英国，组织一系列的企业参观、调研，每 15 人一组，历时两个星期，这是一种在彻底的对比中进行的学习，找大约 20 个与本国相似的企业机构进行对比，对比它们的组织外观和内在理念中体现的国民差异，并分组进行解释和评价这些差异，进而把他们的经验感受概念化。

他们回去后，将会用新的眼光来看待自己的世界，一句话，他们将拥有一种会改变他们工作的独特的学习经历。

在对照和比较中学习并不一定非要这么精心设计，这么有趣，我们可以组织自己的微型研讨会，日本管理协会每年都要为管理者组织 400 次海外参观访问。伦敦一家比较成功的商学院要求每个学生小组成员都要到对方的机构去度过一天，并说说从对方的企业里能学到什么东西。用很简单的方法，甚至只要求解释一下你为什么

要按这个思路做，都会使你很好地反省，激活你的思想技能。

这种学习方法很有助于改变我们的思维定势，促使我们忘记过去，不论它曾经是多么辉煌。对于创造我们新的未来，过去从来不是未来的好导师。但如果没有思想技能，我们将很难做出新的决择，而只能在老路上迷惑。现在我们能够，而且必须更好地把握我们自己的命运——并且学会使我们得以这样做的技能。

24 第二职业生涯的挑战

近年来，结构扁平化和零冗员似乎成为政府机构和商业机构所追求的理想结构特征。

这两个结构特征都有很多优越性，值得为它们所采用。十个以上的层级似乎总让人更多地把它和等级社会而不是工作效率联系起来，如果回到维持了一百多年的那个没有通货膨胀的时代，那种结构也许没什么问题。我们一直是那样过来的。但是，好东西（指结构扁平化和零冗员——译者）都有副作用。

如果这两个结构目标能够实现，我们就必须重新考虑我们的组织的整个激励和分配机制。问题现在已经呈现出来了。当机构层级只有四级时，每两到三年一次的论功行赏中就不再会有提拔的机会了。当通货膨胀率为零时，每年一次的全员提薪就成为多余的了。当人们不再为了对付通胀而购买住房，而是回到原来租房的消费

方式时，低息购房贷款这样的津贴就没有多大意义了。如果所得税一直降下去，最后被各种消费税所取代，那么，对其他税项的补贴也就失去了诱惑力。

按道理当然是平整的运动场更开阔便于活动，但是，如果你已经很习惯于利用旧场地的不平整，那么到了新场地上时就会有一段时间不适应，这就要求新的策略和方法。如果晋升、津贴和按通胀率长工资不再那么有效，那么组织又靠什么来奖赏勤奋和成绩，形成激励机制呢？

这个挑战是有益的。代之以职务晋升作为对有成绩者的鼓励，我们将需要某种别的手段来鼓励他们干得更好。

于是利润分成和业绩工资便越来越多地为那些实行扁平化结构的机构所采用。典型的方案是员工会收到一份由四部分组成的工资——职务基本工资、公司利润分成、集体业绩红利和个人业绩红利。当然，这后三个部分都会逐年变动，而且上一年与下一年无关。于是，高工资只能依靠高劳动生产率，集体谈判的作用将仅限于不同的技术工种应该拿多少基本工资的问题上。为了控制这种慷慨的任意性，有些公司规定，公司在每年的增加值中用于发放各种形式的业绩工资的比例是固定的。

更有趣的是，公司还可以把给予额外的假期、提供学习机会和组织旅游等作为奖励，这种机会本身也是奖金。

然而，要想把事情干得更好也意味着自找麻烦。我的一个牙医朋友说："我在人们的嘴巴里边张望了将近40年了，总有一天我会干不动的。"那么，向日本人学习，他们已经发明了一种方法，我最好把它叫做水平快速轮工制（Horizontal fast-track）。他们确保最优秀的员工在年青时期尽可能地从一个项目换到另一个项目，从一个工种换到另一个工种。新的团队和新的项目会为有成就感的人提供新的挑战，项目可以越来越大——这是一种通过任务实现提拔来代替在层级上晋升。

把业绩工资和委以重任结合起来，结果就会对有成就感的员工提供有效的激励。但是一个人的表现不会永远地连续进步下去，企业也必须认识到这样一个现实，即员工总会被分配到不那么重要的任务上去，他的工资收入了会像原来逐级上升一样逐级降下来，而且一个人最擅长的岗位也就是两三个。

实际上，我们可以看到终身雇用制正在走向终结，或者至少看到有一种实际上是为准备退休的人安排的职位，这种职位是一种暗示。现实情况是，近年来很少有人达到法定退休年龄才退休，更真诚更有益的是引人一系列定期雇用合同，可以续聘、可以讨价还价，很有点像英国军队那样。我们已经对很多高层管理人员这样做了，这种做法可以也应该在下层员工中推广。

一旦可续聘的定期雇用合同变得更普遍了，更多的人就会考虑为他们的“职业后”的第二职业生涯做打算，那样的话，在机构里工作将变成仅仅是职业生涯的一个阶段，而不是全部，而且不一定是最精彩的一个阶段。

借助好的运气和精心打算，扁平化结构的组织和零通胀合起来会促使我们人人有从事第二职业生涯的机会，更开放、更真诚的企业将会更强调业绩工资鼓励而不是职位晋升，这对有能力者是个好消息，而对混日子的人，我想，是个坏消息。

25 机动、灵活、紧凑的时间表

这是一个重新安排时间的时代。

几代人，实际上是整个本世纪以来，我们的时间安排是固定的，很少变动的。男人上班从星期一到星期五，从早九点到下午五点，星期六有时也加个班。女人的工作时间要更长一些，但大多是在家里干活。也有加班和倒班，但这些都有相应的额外报酬。每年有两个星期，现在是五个星期的休假和一直被不可思议地称作公假的8天假期。男人65岁、女人60岁退休，退休后一般会安静地享受退休金，一直到老。学校和大学都给学生放有长长的暑假以助夏收，也使他们的老师得以恢复精力，给大脑充电。星期天不做生意，除非你正好是在公园或酒店上班。我们都知道什么时间干什么，谁在哪里。

今天则一切都在发生变化，旺茨沃斯学校不久将要过度到一年五个学期、每学期八周的学制。商店一直营

业到晚上 9－10 点，星期天也不休息。金融机构既使用伦敦时间也使用纽约和东京时间。所有需要赶钟点的各类加工厂，或者需要考虑钟点因素的机构如医院、监狱、部分航线、铁路以及邮政部门，都做了各种调整。好像我们突然认识到一个星期有 168 个小时，而不是 40 个小时，这些时间资产不能消耗在睡觉上，因为（生活没有停止）人们在活动。然而这种变动对必须要睡觉的人来说，影响会是很大的。

于是，各个部门的每个人都开始浓缩自己的时间含量，或出于自愿，或出于不得已。有些人把他们一生的工作压缩到每周工作 65 小时的 30 年中，把对闲暇的享受推迟到第三年龄以后。另外一些人，当他们发现自己被人期待着现在就享受全部的闲暇，也就是失业时，很乐于享用这种机会。越来越多的人则以钟点工或打零工的方式把自己的时间一点一段地出售给机构单位或消费者，而且非常愿意这样做。现在有 600 万非全时工作者，他们占全部劳动供给的四分之一，在他们中间，十个有九个认为，他们不想当全时职工。实际上，他们赚的钱一般只是家庭中的次要收入来源，换句话说，他们大多数是妇女。但是，在所有全时职工中，有三分之一的人也愿意在自己职业生涯中的某一个阶段去干非全时工作。时间有时候比金钱更值钱，换句话说，我们大多数人都想对自己

的时间拥有更多的支配权。机构单位也是一样，他们对劳动的需求越来越不确定，看来这个时代正在呈现出一种紊乱状态。但如果能够了解它，并驾驭它，这种新的机动性也许正足以成为每个人利用的优势。

帕特里夏·休利特在他的一本重要的新书《关于时间》里推出了一整套数据和一长串如何使企业浓缩时间或者重新安排时间表的新方法。当然，这些方法可以包括弹性工作制，将每周的工作时间压缩成35个小时，这将意味着每个工作日节省一小时，或者每周节省一个星期五下午，或者两星期只干9天。这里也有为年轻的爸爸妈妈设计的非全时工作计划，有为临近退休者设计的非全时工作计划，有轮岗制、分期工作制、周末工作制，一周4个天每天10小时工作制，也叫双周8天工作制、年小时雇用合同制、不定时工作制（不确定时间，随叫随到），生育脱岗制、职业间歇制、周期性间歇制，可以将几年的休假权积攒起来的时间银行制，以及个人小时工合同制，即每个人都可以和他们的老板协商安排每个月或每一周的以小时为单位安排的工作时间表。

更多的各种浓缩工时的办法，更多的个人选择，更大的机构工作弹性——这对每个人来说都是一件好事情。但事情又没有那么简单，关键在于男人和妇人的工作/生活周期不同，妇女由于家庭责任很难在核心工作年龄段

集中采用那种周 65 小时工作制，等到可以这么做时，她们又嫌太老了(40 岁)，或者对岗位变得生疏起来了。而有家庭负担的男人则往往喜欢这种工作制，因为他们的收入会因此而增加，而以后就会轻松下来。但矛盾在于，如果我们把核心工作年龄期的工作压缩得如此集中，而这种压缩又显然有明显的性别歧视，我们就可能会把很多最优秀的人才排除在外，因为现在我们有一半的大学生是女性，我们应该设法使这种核心工作年龄的时间安排更富有弹性，比如，允许人们可以在一天或一周中的部分时间在家工作，并控制任务指标，只要工作按照质量完成就行了，不必太在意是在哪里、在什么时间干的。或者将核心年龄段工作变成皮包公司工作，或者干脆恢复到原来的工作制度。

皮包公司工作，它的思想是，一个人的工作任务就是装在公文包里的一些项目，客户或者产品的资料，它的工作时间是完全机动的。随着越来越多的人出于自愿或迫于情势在机构以外独立工作，这种皮包公司越来越成为人们乐于选择的从业方式，在总的劳动人口中——这中间包括想就业而没有职业者——仅有 55% 是在组织机构中工作的全时就业者，随着企业精减必要从业人员数量——不管是萧条期还是非萧条期，这是一大势所趋——这个比例还会进一步下降。你是一个手上有活干的成年

劳动力，而你的劳动却没人付给你报酬，因为你是在给你的家庭或亲友干活。我们大多数人现在都过着一种皮包公司的职业生涯，现在，全时工作制的人成了少数，实际上，正如休利特的书中所提示的，每天从上午九点到下午五点，周末可以早下班一两个小时，这种工作模式现在仅仅在英国工人的三分之一人数中采用，工时安排现在已经不像过去那样了，将来也不会再那样了。

因此，我们不论是个人还是企业都需要更有想象力，更有创造力地思考如何浓缩我们的时间。答案也正在显现出来。做为一个皮包公司就业者，几年以前，我开始重新安排自己的时间表，我安排125天从事管理和教学工作，100天进行研究和写作，这些都是要赚取收入的。我另外抽出25天用于我所谓的"创造性工作"，这个时间是我给我个人的追求、爱好和一些自己愿意写的好作品用的，剩下的115天用于休闲度假和陪家人。一个朋友说："你多清闲呀！我想这是当作家这种职业才能享有的福份。"我请他把他的52×2个周末、他的法定休假积蓄、以及25个带工资节假日统统加起来。结果他省悟过来了，和大多数全日制工人一样，如果他加以利用的话，他每年有137天空闲时间。

然而我们必须认识到劳动就业的新形势，并不是每个人都能干满有钱可赚的225个工作日，如果我们游离

于企业机构之外，那么谁来为我们提供培训？我们怎样建立自己的养老金？如果我们生病了怎么办？我们也可以有休假吗？谁来帮我们为报酬和工时问题谈判？如果政府以为，只要萧条期一结束，这些问题就会自动消失，那就大错特错了。那就会出现新的最低纲领派企业，如果企业认为这没什么问题，因为机构外雇工意味着更廉价的劳动力从而意味着一个更有竞争力的英国的话，那它们是在拿我们下一代人的前途作抵押，如果它们认为人们有足够的责任心，有足够的先见之明，会自己花钱培训，为自己建立养老金，自主安排生计，那它们就高估了我们中的大多数人。

我们现在有机会设计我们的时间表使其适应我们的需要，在我们生命的不同年龄段实行不同的机动安排，我们祖父母辈根本没有这种机会。如果我们没有注意到这个机会，或者认为时势会自动为我们安排好，那么，我们就会不可思议地放过这个机会。

26 千万不要失去我们的尊严

当一月份做总统就职宣誓时，比尔·克林顿已经失去了他期望中的司法部长人选佐伊·白瑞德。她的才华受到普遍赞誉，而且是克林顿作出的机会平等许诺的有形凭证。现在她已经辞职了。

她做了什么？她明知故犯地雇用了两名非法移民管理她的家务。但这种不端行为并不是问题的关键——关键是她的态度，她认为这只是个小节问题，而不应该成为阻挡她就任的东西。她的意思似乎是，每个人都这么做，而大家又都知道每个人都是这么做的，所以这并不算什么错。她没能通过品质检查(Judgement test)，不仅因为她是非不分，而且因为她似乎还认为那些被委托去干大事的人应该得到比一般人更多的宽容，因为他们的贡献大。这听起来是多么地狂妄啊！

克林顿没有试图为她辩护，这是对的，民主社会是建

立在尊重的基础上的，对法律、宪法的尊重和对居于宪政中的人的尊重。遗憾的是，高层领导人并没有隔水箱，你的生活的某一方面一旦失去尊重，这种污损就会迅速溅满生活的其他方面，就像一块玻璃一样，尊重一旦破损，就没法原样恢复。

北美公司主席曾经给我讲过他与一家日本电话公司合作的事情，日本人负责制造电话，美国方面负责生产电池。他们的新产品刚刚上市，北美公司就得到了电话在一位日本先生耳边爆裂的消息。他说："我们与律师一起召开了一个紧急会议寻求应对之策，等待判决结果。但什么也没有发生。"一个星期以后，我们试着和我们的日本合伙人进行电话联系，我们说："请告诉我们最坏的结果，是谁，在控告哪一方，要求的赔偿金是多少?"他们回答："噢，没问题，没发生控告，我们的总裁马上去了医院看望，道了歉，并提交了他的辞呈，事情已经过去了。"这位北美公司主席接着说："如果是在我们这里处理这件事，我们就会承认我们的法律责任，当然也就很可能要承担巨额赔偿。"这样也就不会有道歉，也没有谁会引疚辞职。

这是他们的，也是我们的法律传统逻辑下的现象。没有解释，没有道歉，最主要的是没人会辞职，即使全世界都知道发生了什么，让人们窃笑吧，让他们在你背后指

指戳戳吧，让他们捕风捉影，谣言四起去吧，这要比承认错误、承担责任好得多。而且我们每个人都觉得不值得为了一点点小过失而牺牲自己的前途。但我不知道这样做是不是就很聪明，因为一个你无法逃避的后果就是你的尊严的丧失，失去了你的同事和下属的尊敬，失去了客户，以至整个社会对你的尊敬。

GM的神农拓荒者公司发现它们的新款汽车的燃料系统有毛病时，它们并没有发出回收已经出售的12000辆汽车的通告，而是将一种新牌子的车送到目瞪口呆的用户手中，换回有毛病的车子。结果呢？是赢得了12000个用户的感动和广泛的社会赞誉。

好心总是会有好报的。真诚的道歉，不是像英国航空公司的那种摆出一副与己无关的态度，而是迅速而诚恳的道歉以及慷慨的赔偿，是最容易赢得人心的。有时候，赢得消费者忠诚的最好机会也许就是对他们先做错什么，这是个绝招！我怀疑并不是只有我一个人认为佐伊·白瑞德综合症正在高层人士中蔓延，这种综合症的症状是认为大人物和重要机构犯的小过失可以被纵容，我怀疑并不止我一个人越来越多地在提请更多的领导者注意，言行不轨正在继续，而他们有责任制止，如果他们不知情，他们就应该了解情况。我也怀疑并不是我一个人在哀叹人们的荣誉感和责任心正在消退。

这并不是一个上了年岁的旁观者怀旧心理的发泄。我也知道，在一个充满压力成天忙忙碌碌的生活环境中，人们难免不犯一些错，做一些令人蒙羞之事，但很多都是疏忽大意所造成的。如果对美国总统候选人来一次彻底调查，恐怕没有人是完全清白的。然而一个社会的领导者如果不值得人们的尊重，这个社会就有分裂瓦解的危险。这些年来，我们很多机构，法律界、市政部门、神职机构、政府和商界，声誉都在下降，其中的一个原因就是这些机构部门的领导人本身就不值得尊重。佐伊·白瑞德综合症是极富传染性的，如果领导者不管他是谁都可以这么做，那我辈自然更有理由这么做，这样整个社会道德精神的堕落，就指日可待了。

27 美梦能否成真

深圳是中国经济特区的一个中心城市，它想要向人们证明社会主义和市场经济可以相容。15年前，它只是水田中的一个小村庄，现在它已经是相当于布里斯托尔一样大小的城市，有高耸入云的居民楼、反光玻璃的大厦、绿树成行的宽阔大道，还有密集的车流。他们说，它的工业总产值去年增长了40%，但是我怀疑这些美好前景能否长期持续下去。

广东这个人口相当于英国的省份，在过去十年中，它的经济一直以14%的速度增长。从省府广州市到深圳市的80公里公路沿线，整个是一个工地，肮脏、混乱、一片繁忙，成百上千的人们在忙着创造数量惊人的财富。如果广东的经验可以在全国推广的话，那么把广东的经济规模乘以20倍，你就可以对中国的经济潜力有个印象了。

相形之下，吉隆坡则要安静得多，但仍然很热闹，只是更整洁一些。我30年前在那里住过，后来又回去作怀旧旅行。怀旧街已经变成了一条八车道宽的马路，车流穿梭，鲜花满路。马来西亚人为他们的未来70年作了一个年增长7%的比较温和的计划，按照这个计划，到2020年，他们将达到美国现在的生活水平。似乎也没有理由不相信他们能行。

新加坡，正如他们喜欢自己称呼自己的，国家智能有限公司（Intelligent Nation Corporation），将肯定会达到那个水平。它的新计划向你解释，"下一阶段"将如何达到目标。印度尼西亚正在一个低得多的基础上启动，它有60%的人口还在土里刨食，但需要提起我们注意的是，它在人口上是世界第四大国，他们还想要成为最强大的国家之一。还有台湾、韩国，当然还有香港，这些小虎真正显现着它们的赶超速度。

走在这些城市的大街上是令人精神振奋的，想想看，8%的增长率是正常的速度，你行动、冒险、你进步，以一种对我们这些国家来说是不可想象的方式。对我们来说，3%的增长率已经很理想了。在增长率为8%的国家——更不用说14%的国家——如果一栋房子不好，可以把它扒了重盖一栋，似乎没有什么是不可能的或野心太大的事情。

所有这些国家都认识到，它们的真正的竞争武器是它们的人民的才智和雄心，传统的财富源泉——自然资源、技术和资本——只要买得起，现在都可以为我所用。现在惟一须要考虑的事情就是人们的操作技术，驾驭你买回来的这些资源的能力。要使人民的智力达到要求，就需要对教育和培训进行相当于其GDP20%的投资。松松垮垮的，像我们英国那样，只有GDP的20%的投资是很不够的。

接下来是野心，马来西亚有它的2020年远景目标，这是一个他们决心要实现的梦想。7%的增长率就是这个梦想的能源。他们想要有更大的平等、更舒适的生活，给残疾人更好的治疗，免费的医疗服务和悠闲的老年生活——所有这些都以奋斗目标的形式提出来了。我想商界会对这种国家级“使团训示”持保守、甚至有点嘲笑的态度。但是我则持羡慕和赞同态度，尽管理想实现之前首先要大家做出很多牺牲。这些国家都有各自的梦，梦想会使事情很不同。问问我们是否也有一个梦，我能说出来的只有马斯特里赫特。

马来西亚人的追求当然是多方面的，但是经济发展是第一位的。这使我很困惑，经济发展又是为了什么哪？真正的追求似乎包藏在香港的太平洋广场里，光彩照人的大理石店铺，粘满了贵瑟和费拉歌马彩石。奢侈消费、

大把大把地花钱，似乎就是疯狂地拼搏所要追求的理想。但我们可以告诉他们，消费本身并不会带来快乐。

一个时代，它被历史所记住的东西，总是人们如何花钱享受，而不是他们怎样辛苦挣钱。我们英国存在的问题是，我们没有对这种时代的历史记忆，因为如果我们不致力于投资国民的教育素质，我们将赚不到足以启动这个时代的钱。东南亚的小虎们也许会以它们的玻璃大厦、店铺和交通堵塞而被留下记忆。我们，也和它们一样，须要有自己的2000年梦想。

没有这样一个一致的理想，私欲就会横行，腐败就会泛滥。以对财富的本能的贪欲启动的东西很容易以悲剧告终。我们欧洲人以前见识过这些，而且正在再次看到。正像我们有很多要向他们学习的一样，他们同样有许多要向我们请教的。

28 同事变成合伙人

“我们的员工就是我们最重要的财产”这个断言也许就要变成现实了，并且会造成难以预测的后果。

去年有一个时期，微软公司的市场价值超过了通用汽车公司，《纽约时报》评论到，微软的惟一资产就是它的员工的想象力。汤姆·彼得激动地宣称，这标志着工业时代的结束。彼得·德鲁克在他最近的新书《后资本主义社会》中指出，作为传统资本主义基础的“生产工具”现在是工人的大脑和双手。过去马克思所宣称的事情发生了，只不过是以超乎他的想象的方式。

资本主义回到了它的起点。传统上，那些有钱人拥有生产工具，于是他们雇人使用工具劳动。我们的财务报表、我们的股市行情，以及最重要的企业产权安排，都反映了这个传统。出资人拥有企业控制权和财产所有权；他们创办了企业，人们的生存和发展都依赖于他们所

有的企业的扩张和拓展。但是你无法占有别人的大脑，在一个民主的社会里，你也不能阻止人们把他们自己的大脑搬到别的地方去。你无法像过去一样控制你的资产，这些资产是自己控制自己。

因此，人力资本把一个矛盾摆在我们面前。如果我们的员工就是我们的绝对竞争优势，这也正如他们所表现出来的那样，我们就必须在他们身上投资，提高他们的才能，并给他们以施展自己才华的机会。然而我们越是这样做，我们就越是给了他们通行证，增加了他们潜在的流动性。而这个矛盾是无法回避的，因为我们不得不在这些新的流动资产上投资。你也会在企业的文化氛围中感觉到这种变化。几十年以前，我进入一家名气很大的石油跨国公司，开始我的职业生涯。公司承诺为我的生计负责，直至退休以后。记得我当时想，我应该反过来让公司在我的评估表上计上“忠诚”二字，这是我惟一应该做的。然而“忠诚”这两个字现在不再出现在公司的评估表上了，现在人们首先要忠于自己的职业，其次忠于自己当下的任务、团队或者职务，最后才是忠于自己的业务或任职所在的机构单位。这个顺序相当于，爱自己，其次爱你的邻人，再次爱你的公司。

现在，企业也不能要求员工对它忠诚，而是应该赢得他们的忠诚。如果它的员工找到了更合适的地方，那么

无论从利益上还是从情理上都没有理由不让人家走。我们也许会意识到那些发誓忠诚于公司的人可能是没有别的地方可去的人。正如我的老板告诉我的，当我对他说别的公司愿出高薪聘我时，他说："我们很高兴我们最优秀的员工能被别的公司看中，但我们只希望这些人并不仅仅是为金钱所打动。"这是对领导者的最新挑战——必须为最优秀的人才创造最好的条件。

我的预测是，人力资本越来越重要这一点将把越来越多的企业变成一个个项目网络团队群。这是一种联合治理结构，一个在一定时间内互相依赖临时聚集在一起而形成的群体。这是个好消息也是个坏消息，这使企业和个人都处于激发态，发明和创新成为最重要的，人们将要为自己的前途负责，而不是把它交托给自己的上司。

另一方面，公司帝国将会瓦解，并由此引发一系列根本逻辑的变革，职业结构、组织原则和商业文化的变革。如果我们只是一个项目团队的成员，而这个团队下一年就散伙了，那我们又归属于谁呢？如果股权的价值依赖于那些变动的由流动的大脑们组成的项目团队，那么出资人如何知道他们股票的价值该是多少呢？

我的观点是，新的"联合治理结构"并不仅是受雇用的大脑的临时组合，它们将发展出一套组织运作规范和标准；它们将变成一个每个参与其中的人都是公民的准

联邦体，而不是人才停车场。而如果把人当成公民而不是雇用工人来对待，我们就需要赋予他们一种公民权利，包括那些原来只有所有者才享有的一些权利。如果我们打算这样做，我们就会看到资本主义的新的发展。如果我们举步不前，那恐怕我们就会蜕变出一种苟且偷生、自私自利和机会主义的文化氛围。那样对少数人短期是有利的，但对大多数人是不幸的。

29 把你的企业办成修道院

我一直很不喜欢“志愿性组织”这个说法，以及它的一个更糟的同义词——“非营利机构”。这两个概念都不正确。在大型慈善机构工作的绝大多数人并不比为BP或BT工作的人更志愿，他们都是支薪职工。他们是自愿去那些地方工作的，这一点不错，但在BP和BT工作的经理们也是自愿的。尽管他们也许不会追求盈利，但这些机构和其他任何组织一样都希望有经营盈余。

现在我愿意把它们称作“社会性企业”，因为它们主要是这种意义上的企业。它们追求的是尽可能有效率地把投入转化为产出，为他们的服务对象创造福利——这个定义对任何企业也是适用的。当然，它们创造的福利是各种社会福利，它们没有来自股金分红的压力，这是它们的独特之处。必须认识到，社会性企业正在变得越来越像商业化企业和提供指导和帮助的商业咨询机构。

他们在很多方面需要学习，他们很需要对自己的职能和责任以及实际的作用有一个恰当的定位，这样就不会为了讨论如何经营而没完没了地开会了，会多是这个行业一大弊端。我的意思并不是要回避给他们提供更多的免费咨询服务，我从他们那里学到的经营管理之术比他们从我这里学到的更多。

比如我就曾经学到这样一个道理：为一项事业工作是一件非常令人激动的事情，比为股东的利益而工作要有吸引力得多。不久前我参加了一个非同一般的由国际宾馆连锁组织举办的经理研讨班，它的不同寻常之处在于：开场白是由一位来自于大主教辖区修道院的本尼迪克特教团修士做的，他的议题是旅客招待所。他解释说，他的修道院是宾馆的一种类型，各种各样的人来到这里下榻，求得几天宁静和反省的时间，他和他的同事们本着本尼迪克特的精神对他们热心接纳。这位修士解释说，圣·本尼迪克特曾有一条善待客人的规定，他曾经说过，我们必须欢迎任何人，每一个人和整个的人。这位修士小心解释说，现代的“人”，包括男性也包括女性。圣·本尼迪克特使用“每一个人”的意思是他想要他们敉平总统与贫民之间的差别。上个月在大主教辖区他们实际上已经接待了这两种人。“每一个人”的另一层意思是他们将把每个人做为个人个别地对待，而不是归类处理。至于

“整个的人”，圣·本尼迪克特的意思是要确保对每个人不是仅仅在浅层次上应付，而是要满足他们更深层次的需要，给他们提供一个自己所要求的在更深更广的层次上探索自身的机会。他说，要让大家焕然一新地离去，这是一个绝妙的工作。

修士的演讲得到了热烈的反响，修士把经营宾馆变成了传道事业，一个社会性企业。你会发现听众在思索，他们的宾馆也能够变成修士的修道院。但是后来在参观他们的一个宾馆时，大家却吓了一大跳，参观中发现每一件可以移动的物件都被用链子固定在墙上，连玩纸牌用的骰子也被锁在一个金属容器里。一个管理人员后来对我解释说：“我们也是没有办法，有些客人，只要能拿得动的什么都偷，如果听之任之，我们就无法盈利了。”

肖伯纳很好地抓住了社会性企业的本质，在他的《人与超人》一书中指出：“这是生命中真正的喜乐，人作为一个伟大的个体为了他所自觉的目的而献身。生命是一种自然的力量而不是一个疯狂、自私、自利、渺小的肉体，充满了痛苦与悲伤，抱怨这世界不能使他快活”。社会性企业，哪怕是它们中搞得一团糟的，也认同这个道理。生命的意义在于有一个伟大的理想，这就足以使它们弥补其效益上的损失，忍受菲薄的收人和恶劣的条件。你必须亲自尝试一下，就会知道有了一个事业，就会造成多么大

的不同。

让股东满意是任何一家商业机构的基本职责，如果忽视这一点，就会有麻烦。但这个职责很难被当成是一种事业，让股东不劳而获地发财，还把这升华为一种乐趣，是无济于事的，除非你自己也变成一个股东。我们必须想别的办法，我觉得这些旅馆连锁店的经理们现在会愿意向他们的员工讲述一点本尼迪克特招待所的理念，使他们热爱他们的工作，在致力于让他们的顾客满意中寻找乐趣。也许下一次我再去他们的某一家连锁宾馆时，不会被当成是“充满痛苦的躯体”和夜盗的贼了，我会感到因我的到场而有一种欢快的气氛。

30 怎样才能成为一个管理者

今年年初，我辞去了在一所商学院的客座教授的职位。我是25年前受聘的，那时，商学院还是一件稀罕事，一个朋友还曾经问过我："一个打字培训学校怎么会有这么大的吸引力呢？"现在商学院已经遍地开花了。可当时，我想，有一种关于管理的科学，一旦了解掌握了这门学科，一切问题都会迎刃而解。而现在我的认识则要成熟多了，比如，我知道，你可以了解有关经营管理的一切知识，但你可能仍然是一个蹩脚的管理者。

25年前，商务教学也就是两天的内容，新伦敦学院和曼彻斯特学院的长期性本科教学计划才刚刚起步，而如果有人拿着一个新奇的文凭——MBA来炫耀，那他或者她一定是在美国花了大力气才得到的。

今天，在联合王国有一百多种商务学位课程和大量相关的非学位课程，一张MBA文凭也已经不再是索要高

薪的凭证了，而变成只是在很多行业要做一个有前途的经理所必备的前提条件。这才叫得其所是。

如果我们对这个国家的教学持一种更客观更开明的眼光，则可以说，我们也许根本就不需要什么商务文凭，这并不是说商务教育是不必要的，而是因为如果没有商务教育，就没人能混得下去。这些商务课程包括经济学、统计学和任何就业者都要具备的应用技术学科，以及很多有关金融、市场和公关的职业入门知识。我十几岁的儿子在上完他的经济学入门的第一课之后，满脸迷惑地问我："如果人们要是连完全成本和边际成本都分不清楚，还怎么混日子呢？"没法混，这是我能做的惟一回答。

在对这些有用的知识有所了解的基础上，一门好的商务课程将教给你思考问题的策略，也就是使你找出你所要达到的目标，以及为了达到这个目标应该怎样做。这样我可以建议让每个高中生在他们的最后一年或至少在大学第一年学这门商务课。给出所有这些应用商务知识，再开出天价出售给极少数幸运儿，然后发给他们尊贵的毕业文凭，让这些学生觉得他们现在已经是一个有任职资格的管理者了。我现在可以这么说，也许这样有点事后诸葛亮，这是一个天大的误会。

比如，这意味给人们期待着从这些课程，从掌握这些课程知识的人那里得到什么东西，但这些课程却根本没

有这些东西。我过去曾经对那些采访的课程申请人的人说，你应该首先把他们当成根本没必要来听课的人来看待。我的意思是，我们需要的是那种已经显现出有管理潜能的学生，而这种东西是我们没法教给他们的。诸如富有决断力、胆识和韧性，能够宽严相济，善于与人合作，善于操纵权柄而又有责任心，以及最好是富有人格魅力和幽默感。在这个基础上，我们方可授之以科学分析方法和某些必要的知识和技能。

这个思想现在看仍然是正确的，教育可以使人更合理性地思考，但无法改变人的品性、素质和基本的价值观念。

对大部分职业来说，商务学习已经变成了一种前提条件，其中有些科目对于每个人来说都是越早接触越好。但至于学习当管理者，则是另一回事，我认为应该因个人的条件和素质而异。

回首25年的经验，我幡然省悟到，有一种普遍意义上的管理学有待于我们用心去探索。我们所有人都需要有这种必备的知识和技能，但在此基础之上，我们就必须搞清楚，要针对我们各自所面对的处境来寻找自己的答案。这些年来，我的教学越来越集中于仅仅帮助人们去做这样一件事，实际上就是针对自己的问题去学习。

同样，我相信，人们应该能够越来越清楚地看到“商

务学习"与“管理学习”之间的区别。前者是掌握一般的知识技能，后者则是一种艺术，一种帮助个人和企业去开拓各自独特的前程和最大限度地实现自我的艺术。不同的学院应该各自专长于某一方面，认识到它们之间也许是有联系的，但又是各自不同的，把它们看成完全是一回事肯定是错误的。

31 积极权力的新时代

“机体正在分化，中心无法维持”，这是经常被套用的热门话语，也常常真有这种事发生。前几周我在意大利看到这个令人神往的国家正在为防止分裂而忙作一团。意大利再也没有政治核心了，人们使用“投票箱里的幽灵”一词来比喻核心消失了。这个核心如果存在的话，会有多少人愿意投票支持它啊。

没有政治核心，但是有庞大的管理中心。在意大利，干什么都要有个许可证，并且需要有耐心等待领取这个许可证，甚至自公元1300年以来就声名显赫的波伦亚大学，要想开一门新课，没有罗马有关部门的批准也不行。而要想得到翻修你自己房子的许可证，就得等上几年时间，要通过一大串官方审批。而如果你想要对这个官僚体系有所变动，甚至只是提些新思路，那都是徒然。

于是这里就形成了一个超级讽刺——有一个统摄一

切的中心，但是它却无所事事，有一个拥有所有合法权力的中心，却没有一个领导者来积极地运作它。这种情况造成了无限制的“消极权力”，并导致腐败盛行。不幸的是，这种现象并不是意大利所独有的，消极权力困扰着每一家大机构。

如果你没有力量使事物运转起来——积极权力——那你几乎肯定有力量使它停止运转——消极权力。“这很不幸，但是不恰当的事情已经铸成了，大家也已经接受下来了。”

结果，官僚主义盛行的庞大中心往往很难运作。动力来自于权力，但是如果这种权力不是一种追求变革、创造和开拓性的，那么力量就只能来自于消极权力。玩弄权术和腐败会充斥于这些地方，毕竟不干活不行使权力都能得到薪水是一件很有诱惑力的事情。所有的权力都会产生腐败，但消极权力造成的腐败更隐蔽。

对这种弊端，给出治理方案很容易，但实行起来却很难。对中心机构进行精减，使其规模更小，但更加精干。它应该发挥领导作用，而不是发放一些许可证，应该致力于“向哪里走?”而不是“干什么? 怎样干?”。如果ABB可以用它在苏黎士的120个人监控225,000名员工；如果Boots只用不到100人、而Mars则只用不到20人干同样的事情，那么庞大的中心机构不久就会被淘汰。看起来，

小中心的建制似乎可以使中心机构专注于思考问题，而无暇顾及不必要的监控，使上级将主动权下放给下级单位和外派机构。哪里有了积极权力，那里就不必要再由外部权力推着走了。

小中心的效率是建立在这样一个假设上，即只要你已经正确地把握了大方向，下级部门就会自动地进行自我调整。即使下级有时会犯错误，但整个积极权力能量释放出的效率也要大大高于犯错误造成的损失。此外，这样做也更节省成本，信任的成本比发放许可证的成本小。小中心建制是建立在信任原则基础上的，信任别人能胜任工作，信任他们会按照组织利益最大化的原则行动。当然，信任原则也意味着一开始就要找到合适的人选，加以正确的培训，并善待他们，了解他们，与他们经常保持沟通。小中心的机构必须精心控制选拔、培训和交流三个环节——这是这种新型组织的三大软件建设。

在这样的小中心里待着可能会有一种寂寞感。有一次，ABB的一位副总裁告诉我："我们所能做的只是看护牛群，带着几许宽慰地看着他们在总体上能够沿着正确的方向行进！"如果有的牛迷路了，组织系统将会响起警报，将会派出巡视员去把它们拉回来。但如果牛群是在沿着合理的路线行进，那就任其自流好了。这个控制系统是敏捷而专注的，但它只控制目标而不计较手段，只要

结果而不管过程。

而意大利的悲哀就在于，它长期以来一直以一个消极权力文化的典型而存在着，不论是谁当领导，都很难改变这种文化。在这种文化中，受到鼓励的是不求有功但求无过。人的观念是很难改变的，在消极权力占主导的地方，积极权力就总是不受欢迎，开许可证总是比创新更容易。

对于我们其他国家来说，问题就比较简单，我们的中心机构比较小，或者正在变小，更强调个人承担责任，而且我觉得我们也很少说“不”。当更多的人尝到把组织建立在积极权力原则之上的甜头时，这种组织方式就会流行起来。我们过去常常习惯于按照防止人们犯错的思路来设计建构组织，我们现在想要把组织变成一种帮助人们发展积极的多样性的机构。时髦的号召力似乎要比任何理论的说服力更强，这一次是时髦和理论携手共进。

32 就业规律完全变了

或许需要来一场地震，才能使我们醒悟，我们不应该再把一切都视为理所当然的了，哪怕是那些我们以为有充足根据的东西。我们不应该相信那些经济学原理或者就业规律会一直有效。这些年，我们一直视为理所当然的东西变得不那么可靠了，比如，生产率正在变成一把双刃剑。按照我们所熟悉的，我们需要提高生产率来保持企业的竞争力，来生产更多的财富，只要生产率与经济增长率保持同步增长，这就没有错，新的经济增长率足以吸收由于提高生产率所抛出的就业者。

而现在，竞争要求我们的生产率每年提高大约 5－10%的水平，没有一个发达国家可以在总体上保持这样高的增长率。我们必然要失去比我们可以创造的更多的就业机会，但如果我们不尽快地提高我们的劳动生产率，那么整个企业都会关张，我们还会失掉更多的就业机会，

结果会更坏。在过去，政府机构和公共服务机构可以被看成是非竞争部门，可以提供可靠的就业机会，没有提高生产率的压力。因为在这些地方，产出很难真正测量出来。但是现在的政府爱好竞争，把每一个机构——学校、医院、政府机构、甚至监狱——都变成了独立核算的企业，像一般的商业企业一样，按照投入产出率进行评估，这些机构现在也必须套用那个冷酷无情的公式——$1/2\times2\times3=P$，即一半的人员，二倍的报酬，三倍的产出。

对于留在岗上的那一半人来说，这个公式也许是很不错的，但对另一半人就不是那么回事了，在这里老的就业理论不再适用了，不再有正式的就业岗位了，但是有消费者，有潜在的消费者，只要我们能够发现他们需要什么并能满足他们。

如果我们能够把自己变成微型的自我雇用企业，就有工作机会。我称这类就业者为“皮包公司职员”，皮包里装着几个客户和几件产品的资料。麻烦在于我们必须适应一个没有消费者的职业环境，作为自我雇用者，我们不知道推销什么，如何推销，甚至不知道怎样定价，怎样开发票，我们必须学。

造成这种麻烦的部分原因在于，作为财富来源的资产性质变了。在今天，真正的财富源泉是智能和应用智能，而土地、厂房、机器则被忽略。我们熟悉地谈论的“知

识产权”并没有说明它到底是什么东西，它并不仅仅意味着发明专利和品牌，它是待在某一个地方的大脑。当市场评估一家企业的价值三到四倍于它的有形资产时，这是市场对企业中“智力成份”的附加值的最好的估价。

但是，智力资源性质又不同于其他任何一种财产，政府不能一纸命令把它拿走，你也不能把它送给别人，除非他们已经有一些，而且即使你送给别人，你的智力也不会因此而减少。这很奇妙，总之，智力趋向于汇集到有智力的地方，至少在短期内是这样。因此，一旦智力资源被确认为一种实实在在的财富源泉，社会就会变成一个凸凹不平的板块，上面的少部分富人组成小隆起，而大多数根本没有一点这种新资源的人则组成更大的凹陷。如果只有30%年满18岁的人受到教育，而70%的人等待被雇用，那么建立在财产所有者基础上的民主社会就不存在了。我们现在是一个处在高技术世界的低技术社会。

智力成为一种资产还给企业带来了一种挑战，如果你的资产就是你的有智能的员工，那么这些员工是十分宝贵的。但不像其他资产，这种资产可以自动流失，要防止这种流失，我们就必须通过采用红利分享计划、员工持股计划，以及我想应该采用的所有者权益分享方案，使他们成为企业的准合伙人。股权投资将会变得风险更大，因为你现在实际上是在别人的大脑上下注，而这种风险

的增大又要求回报更丰厚、时间更短，为了追求短期的盈利，经营的难度更大了。结果，为了防止企业受到没耐心的投资人的干扰，我们或许需要重新修订企业法，对出资人的权力加以限制。

一次地震能持续45秒钟，而这次经济地震可以持续45年。不幸的是，我们正好处在震期中间，处在震中期并不是一个重新打地基的好时候，但我们别无选择，要么深刻反省新的就业和财产观念，以及它们的深刻内涵，要么一觉醒来只见满目疮痍。

33 加拉帕格斯持枪法

当你来到波士顿摇石机场安检处时，就会看到一个巨大的警示牌，上书："所有的枪械必须申报"。我头脑中闪出的第一个念头就是对这个安检处的可靠性感到担心——难道仪器不能检测出枪支吗？接下来让我担忧的却是这个社会，它禁止在大多数公共场所吸烟，但却允许公民在任何场所有权持枪。

当然，自卫的权利以及相应的持枪权利是美国文化传统中的一大特色。但是这个传统还有另一个方面——即自己为自己负责。

当人们发现个人的命运只能靠自己的力量来把握时，自己为自己的生命和前途负责就越来越成为美国人所烦恼的事情。长期以来，美国的中产阶级所知道的就是，他们属于某一家工作机构，这家机构为他们提供一个中等水平的收入，并承诺这个收入是稳定的，而且还会为

他们提供医疗健康保险费用。对于那些只求这种收入和地位的人来说，他们的梦也就是这样——有一个对任何人都开放的梯子，只要精明能干就可以循此爬上去。对于任何人来说，都有可能实现这样的一个梦：有一套郊区的房子、两个小宝宝、两部汽车，当然如果愿意的话，还可以持有两支枪。

俱往矣！尽管经济在强劲复苏，但对于大多数美国人来说，梦想现在却更像幻想。你必须有两三份收入才能达到你父母过去的生活水平，由于家庭结构已蜕化为核心家庭，一代人只能照顾本代的生活，不再能为下一代提供永久性的住房。

中等收入的管理阶层第一次感到窘迫，比他们低的阶层状况更糟，因为曾经吸引了多少美国人的机会阶梯，现在在第二阶就断裂了。过去进入企业是一个起点，一个人在企业里受训、掌握业务。而现在你不得不在没进入企业前就准备好，就像是自我创业一样，人们必须为自己的培训、发展和收入水平负全部责任。人们对此没有准备，很多人适应不了。

美国比两年以前更忙了，而紧张度和压力也更大了，美国正在变成一个肥猫和吃腐肉的动物的王国。但是肥猫现在担心没有那么多好吃的了，而食腐肉者则要为活下去而奔命，那个被期待着会更宽松更和美的美国梦现

在离人们越来越远了。

最近《INC》杂志发表了一篇名为《这不是原来那个美国》的文章，文中列举了今天的企业经营所面对的诸种障碍，而大多数创业者是从单人业主制开始创业的。这些障碍包括对小企业和新企业设定的繁多的手续，对垄断企业进行的种种限制，对获得创业资本所施加的障碍，福利陷阱对节俭和创业精神的挫折，以及最重要的，公共教育部门培养出的学生对他们所要面临的严酷的世界完全没有准备。

经济系统演化得越是复杂，它就越是富于达尔文主义。有高技术者发财，有普通技术者仅能混口饭吃，无技术者饿死。这正应了达尔文那个论点，适者才能生存。但这要经历几代人的时间，在这一过程中，很多人会被淘汰。

人们自然会说，我们应该想办法清除这些障碍，改变我们大多数人所面对的孤立无助状态。但那要花费大量的金钱、时间和精力——只要在观念和心态上没有改变，情况就不会发生变化。只要困难总是我们每个人的个人私事，只要成功和自尊仍然是靠物质来衡量，这个世界就总是一个自私、冷漠和短视的世界。说这是一个短视的世界，是因为我们把消费者当成了我们的上帝，而我们本来是为他们创造福利的人，现在却变成了他们的牺牲品，

结果我们只是在搬起石头砸自己的脚。最近的一项调查发现,70%的抢劫和伤人犯罪者都是对富人怀恨在心的无业者,我相信这并不是偶然的。

有一本高居美国畅销书排行榜的新书,我相信这也不是偶然的,这本书名叫《公社精神》,作者阿特尼·伊特西尼,他呼唤社会中公社精神的复兴,用以平衡似乎已失控的个人主义冒险。这本书一定会引起强烈的共鸣,我想这并不是因为“公社”——这个臭名昭著的词——是一个什么理想的解决方案,而是因为很多人相信在生活和事业中还有比仅仅赚钱、赚更多的钱要更丰富的内涵;因为成功能够也应该以别的手段来衡量,因为毕竟有一个“社会”。

如果保障自身安全的惟一手段就是持枪的权利的话,那么总有一天,所有人都面临被射杀的危险。也许只有到了那时,我们英国人能向美国展示理想的社会是什么样子的。

34 快节奏地活着、富有地死去

你走路有多快？住在城市的日本人走得是最快的，其次是美国人、英国人、台湾人和意大利人，印度尼西亚人走得是最慢的。这个有趣的资料来源于一本很重要的新书《黄金时代之后》，作者斯图尔特·兰斯蒂和亨利·森奇(21世纪出版社，20美元)，这段资料的含义很明白，似乎是越富的人，生活节奏就越快。

为了发财致富，甚至仅仅是为了能在现代社会中生存下去，你不仅要走得更快，还要工作更长的时间，奋斗得更艰苦，承受更大的压力。最近20年中，美国人的工作小时数在增加，相当于每年多干一个月；花在上班路上的时间一年增加23小时，休假时间则减少了三天半。这和日本人比起来根本不算什么，现在日本人每年要比大多数欧洲人多工作400小时(相当于多干十个星期)，而每年只享受7.9天带工资休假。日本人没很多时间享受

他们丰饶的财富。

因此，日本人有一个词——过劳死——意即由于工作过度而死，还有一半人生活在对这种死亡的恐惧之中，这也就不足为怪了。甚至在生活比较闲散的英国，卡里·库柏教授所做的调查也发现，有一半公司主席和董事长受到工作时间过长的重压，对于更多的凡夫俗子来说，他们要么是感到压抑或者干脆无法忍受——所以还没有在那么多人来得及得上“过劳死”。马萨诸塞技术研究所去年的一项调查显示：工作中员工的抑郁状态，给这个国家造成了 470 亿美元的损失，比心脏病还多。不同之处只是心脏病的费用是由病人和他们的保险人承担，而抑郁症的损失大多是不可见的，而且是落在企业头上。

我们正在对自己干什么？这就是新的竞争的一种表现吗？这就是企业中个人和市场中的企业为了生存下去所必须做的吗？难道我们是想要把自己创造成一个新的神话、一个新的典范、一个精疲力尽的总经理——现代版的英雄形象吗？如果最优秀最聪明的人到头来没有时间享受他们所挣得的一切，或者除了自己的工作以外无法抽时间去陪任何人，如果成功的代价就是完全沉浸于工作中不能抽身，那么，不管怎么说，这肯定说明我们的社会不正常。

有人认为工作超过一定限度以后，工作质量不会太

好，哪怕没有抑郁感。高层管理人员每周连续工作 80 小时，就会和实习医生一样，可能由于极度疲劳而误诊和开错药方。

疲劳症状是很典型的；它不是两眼发花、说话迟钝，而是为了便于操作而专断地将一切都做简单化处理，将问题极端化为非黑即白、非对即错，没有中间过度性、没有两可；按照自己熟悉的、知道怎样处理的框框给人和事物归类；把时钟拨慢，将一切难题都推到明天去处理。当疲劳时，人们还会喜欢说而不喜欢听——因为说话能使人保持清醒；还会诉诸情感宣泄而不是循情入理，并依赖酒精和其他的刺激手段来保持能够工作下去。

这些技巧对我们自己是有效的，承担我们这种无意地简单化处理问题的损失的是企业、消费者、客户和那些我们身边的人。我们身边那些人，反过来就会像我们一样加班加点，模仿领导的工作方法，于是，所有人都变成了工作狂。而且，在单位里，问题就变成比在外面容易处理。

我们的确需要肾上腺素，我们需要工作进度表、任务指标和压力。如果没有这些东西，就我个人来说，我就会变得懒散并且不自信。这是一个怎样求得平衡的问题，更准确地说是一个相辅相成的问题。需要压力，也需要有一个静心的时空环境，一个阿尔温·托夫勒所说的静止

区。需要精神集中，专注于瞬息毫厘之间，也需要接下来找个机会到外面的世界去漫步，到本行以外的事情上看看，和不懂自己专业的人聊聊。在我干每周 80 小时工作的时候，我的妻子曾经对我说："我为你工作上的进展感到高兴，但我也想让你知道，你已经成了我所见过的最苦的人了。"

如果我们没有时间享受我们辛劳得来的成果，或者，当我们临终时，只能同意《传道书》上的那段感叹：他"见日光下所做的一切都是虚空，都是捕风。"那将是我们的事业和经济进步所带来的悲剧。

35 你怎样管理不在你眼前的员工

我最近碰巧参加了一个图书馆长研讨会——一共800人参加。这不是一个你可以期望能够得到对未来有什么令人豁然开朗的启示的场合，但这种事情却发生了。会议主席在开场白中指出，图书馆的历史伟大而光辉，馆长们作为图书馆中的宝藏和各种设施的守护人居功自伟。但是现在就要发生变化了，计算机终端正在取代书架，这是真的。过去，我们总是走进图书馆里的木盒子前翻卡片，而现在则是走到电脑终端面前。如果我们想拷贝一个文章，我们不用再找复印机了，我们可以从荧光屏上直接把它下载下来。

研讨会中一个编辑说："实际上我们还在考虑是否不再印刷和发行期刊，而只要把期刊内容直接发送到图书馆资料室里就行了。"又有人说："为什么要那样呢？我并不需要去图书馆，我可以在自己家里的荧光屏上直接读到它。"当

然我观察了图书馆长们听懂这些话的涵义时的面部表情，他们在为这个陌生的现实——“虚拟图书馆”，没有图书馆的图书馆，只是一个概念，不是一个地方——感到忧虑。

我们还在看到更多的诸如此类的“虚拟机构”的苗头，这些机构不需要那么多人，或者根本就不需要人在某一个地方来发送他们的服务。机构是存在的，但你却见不到它，它是一个网络而不是一个办公楼。当技术不断地把不可能的东西变成大家所熟悉的东西时，我们就可以更廉价更快捷地用电子和电话方式来与人交谈，而不是在一间屋子里面对面地交谈了。办公室将是一种奢侈品，去办公室要花费宝贵的时间，如果你可以不用办公室做事就可以省一笔钱。如果你今天走进一家机构，可能有一半办公室都是空的，它们的主人并没旷工，他们不在岗，在汽车、火车、飞机上，在家里，或者在客户的房子里办公。还有必要保留有一半时间都是空的办公室吗？

但接下来的问题是，你怎样管理不在眼前的员工呢？Chiat－day 是一家总部设在路易斯安纳的广告代理机构，这家机构实际上就可以称之为虚拟机构。负责管理和发展规划的副总裁劳丽·考茨说：“工作是指你要做一件事情，而不是你去一个场所。”人们可以在自己愿意的任何地方工作，只有在参加重要会议时才去我们称之为“俱乐部”或最后纲领派办公室的地方。Chiat－Day 必须相信

它的员工正在做他们所应该做的事情，因为，当他们不在眼前时，是绝对无法监控他们的。

信任是关键所在，虚拟公司就建立在信任的基础上。这应该是个好消息，因为信任人比约束、监督和控制他们要省钱而且令人愉快。但你不能信任你不了解的人，你也不能信任对机构的目标没有责任心的人，你也不能信任辜负你的信任的人。也许这些都有是明摆着的道理，但其中的含义是很重要的：

1. 对员工的挑选变得比以前更重要了。一个烂苹果会毁了一筐苹果。人员的招收、安置和提升成为至关重要的管理问题。一次面谈已经不够了，我觉得有必要签订更长的试用期，以争取有更多的观察时间。
2. 你非常了解、值得得信任的人有多少呢？很可能顶多不超过 50 人。机构单位必须划得更小，更稳定，这样人们才有时间相互了解。现在团队很时髦，但为了使团队有凝聚力，团队就必须有足够的灵活性，能够处理多种工作。因此，信任又导致对不断的知识更新和连续培训的需求。
3. 信任依赖交流来保温。为了不致造成眼不见、心不想，就必须使用 E-mail、声音电子邮件和其他各

种交流手段。但是高技术需要高接触(Hi-touch)来平衡,当参与者都是朋友而不是陌生人时,用可视电话会议的手段要更好一些。虚拟机构成了一个聚会点,聚会并不一定要在办公室里和办公时间进行,所以大家可以用电子手段建立个人化的关系。

4. 公司的共同理想和价值观是十分重要的。如果没有共同的目标,人们就会把自己个人的目标放在首位,如果那些不在眼皮底下的员工认为他们的工作只是为了使那些不认识的股东的红利增加,他们就不会比要求的做得更多。他们工作的主动性必须不限于此。很多高接触会议旨在加强机构的使命和目标的认同,以赢得它的员工的责任心。

5. 信任原则是冷酷的。如果有人让你失望,你就不能再信任他们了。虚拟组织要求忠诚和良好的业绩。奖励有功者,但也必须惩罚不称职和总是失败的人,否则,它就只能重建监控系统。不要期望一个建立在信任原则基础上的机构会给你终身雇用保障,保障需要自己去争取。

不管愿意不愿意,时代都在进步。我们很多人都将不得不去管理看不见的机构,并学会驾驭它。

译者后记

“超越不确定性”，是谁造成了不确定性？是信息革命。尽管作者在全书中几乎没有用到信息革命、知识经济一类的字眼，但书中提出的自八十年代以来人们所面对的种种不确定性，显然是由信息革命造成的。作者以其敏锐的眼光和诙谐的文笔给人们展示了信息革命对世界经济、生活、文化观念各个方面造成的巨大影响和由此引起的社会经济生活的变动趋势，并提出了人们应该如何顺应这一时代潮流的策略。

本书是由此作者将自己发表在报刊杂志上的小品文和演讲稿编纂而成，确实如作者所言，与严谨的学术论文相比，小品文不仅可读性强，而且更宜于向读者呈现一种直观感觉。对于绝大多数中国读者来说，“信息社会”、

“知识经济”目前主要还是一种概念，一种炒作，一个“将来时”，那么我认为汉迪的这些小品文要比那些由概念理论和统计数据堆砌起来的东西要亲切得多，更适合于我们建立对信息社会的一种感觉。

“即将来临的工作文化”、“平衡公司权力”和“公司存在的意义是什么”三篇文章提出了企业的外部边界和内部结构以及观念的变革方向。

追求大型化一直是传统企业的目标，这样可以得到管理和成本上的规模优势。但是在信息时代，市场需求正在向小批量、多样化和快速多变发展，大型企业面对这种挑战显得反应迟钝，以致造成其人力物力大量闲置。变革的前景是，在保持规模优势的同时，尽量缩小企业规模，寻求与小公司建立网络协作群，以降低资产、人员闲置造成的浪费，同时加强企业的灵敏性。

传统企业的内部结构是科层化的，在科层化的结构中，实际上只有最高层管理机构拥有对外部环境的变动进行调整的权力，中下层主要是执行上层的命令，对外是封闭的，即使接触到外部信息的变化，也只有向上的报告权，没有独立的处置权。在信息时代，市场变化太快，科层制的信息反馈和决策机制，造成信息失真和决策滞后，整个企业对市场变化反应迟钝。变革的方向是联邦制，主要是在保证企业的统一性不至失控的前提下，尽量扩

大下级部门的自由处置权，从而加强企业对市场的反应速度，调动下层员工的主动性。

传统的公司在法律上是为出资人的利益负责的，股东拥有企业的产权。但是证券市场上百年的演变已经使得股东蜕变为一种资本经营人，而不再是为企业经营负责的企业家，股东已经和债权人没有多大区别了。同时，在知识经济时代，企业中的雇员——人力资本所有者，却成了企业最主要的资本，而且与企业的经营高度相关，此外，企业所服务的消费者、企业所在的社区等等原来被认为是企业外部人的，也日益演变成了企业的利益相关者，因此，企业应该由谁来负责？企业应该向谁负责？就变成了一个问题。作者对这个问题没有给出答案，而且目前整个社会也一时还没有一个确定的答案，但这是一个深刻的、具有紧迫性的问题。

随后的三十篇小短文进一步提出了信息时代对个人生活态度、工作伦理、教育、组织理念、管理理念、政府政策等各个方面造成的影响和变革的方向。作者还对这一背景下的美国、意大利、日本、东亚等社会经济模式的某些方面进行了反思。给我印象特别深刻的是，对于正处在高成长中的东亚社会(其中包括中国)，作者一边惊叹其各国国民发展经济的内在张力，同时也指出了东亚社会过分强调物质经济的发展，而精神文明方面却显得粗

俗不堪——发展的终极价值似乎就是可以大把花钱、大量购物、拼命享受。作者暗示,如果没有相应的精神文明的发展,经济发展要么会丧失其原初的内驱力,要么发展会走向歧途。做为一个老牌工业化国家的作者,他的这些感观是很值得我们深刻反思的。

译　　者

于中国社会科学院世界经济所

俗不堪——发展的终极价值似乎就是可以大把花钱、大量购物、拼命享受。作者暗示，如果没有相应的精神文明的发展，经济发展要么会丧失其原初的内驱力，要么发展会走向歧途。做为一个老牌工业化国家的作者，他的这些感观是很值得我们深刻反思的。

译　　者

于中国社会科学院世界经济所

俗不堪——发展的终极价值似乎就是可以大把花钱、大量购物、拼命享受。作者暗示，如果没有相应的精神文明的发展，经济发展要么会丧失其原初的内驱力，要么发展会走向歧途。做为一个老牌工业化国家的作者，他的这些感观是很值得我们深刻反思的。

译　者

于中国社会科学院世界经济所

俗不堪——发展的终极价值似乎就是可以大把花钱、大量购物、拼命享受。作者暗示，如果没有相应的精神文明的发展，经济发展要么会丧失其原初的内驱力，要么发展会走向歧途。做为一个老牌工业化国家的作者，他的这些感观是很值得我们深刻反思的。

译　　者

于中国社会科学院世界经济所